



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Ю. И. Саратовцев

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

**УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА**

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим направлениям и специальностям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2019

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.290-2я73
С20

Автор:

Саратовцев Юрий Иванович — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента организации факультета менеджмента Института управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Рецензенты:

Лукинский В. С. — доктор технических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, руководитель департамента логистики и управления цепями поставок Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

Цветков А. Н. — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента организации Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Саратовцев, Ю. И.

C20 Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. И. Саратовцев. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 409 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-534-03111-9

В учебнике рассмотрен процесс управления изменениями, организационно-технологические и экономические аспекты механизма управления изменениями в экономической системе. Исследованы теоретико-методологические проблемы интеграции и развития экономических систем и определены место и роль изменений в социально-экономической деятельности хозяйствующих субъектов. Уточнены сущность и содержание изменений в экономических системах.

В работе предложены методические основы формирования механизма управления изменениями, рассмотрены современные подходы и методы моделирования системы управления изменениями. Предложена комплексная схема разрешения противоречий и приведены методы реализации изменений.

Направленность содержания работы и ее практическая значимость заключается в целесообразности использования материала изучающими эту особую сферу менеджмента, а также использование широким спектром субъектов рынка различных сфер экономики предложений, подходов, методов и рекомендаций по формированию системы управления изменениями в своей деятельности.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Для студентов высших учебных заведений экономического профиля, обучающихся по программе академического бакалавриата, предпринимателей, специалистов в области менеджмента и научно-педагогических работников, а также для всех, кто интересуется данной тематикой.

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.290-2я73



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

ISBN 978-5-534-03111-9

© Саратовцев Ю. И., 2016
© ООО «Издательство Юрайт», 2019

Оглавление

Предисловие	6
Глава 1. Диалектика развития и закономерности изменений организаций	11
1.1. Эволюция концепций общественного развития.....	11
1.2. Особенности и варианты изменения организаций.....	16
1.3. Россия на современном этапе социально-экономических преобразований	21
1.4. Исторические перспективы и дальнейшие возможности развития организаций	24
<i>Практикум</i>	35
Глава 2. Концепция управления изменениями	37
2.1. Место и значение системного анализа в концепции управления изменениями	37
2.2. Содержательные и технологические аспекты управления изменениями	45
2.3. Цели, ресурсные возможности и задачи управления изменениями.....	59
<i>Практикум</i>	68
Глава 3. Диагностика организаций	69
3.1. Понятие, сущность и методы диагностики организации.....	69
3.2. Анализ предпосылок и признаков изменений организаций	73
3.3. Факторы изменений организаций	90
<i>Практикум</i>	105
Глава 4. Виды изменений	107
4.1. Содержание и сущность изменений организации.....	107
4.2. Возможности организационного роста	113
4.3. Общие признаки и классификация изменений	121
<i>Практикум</i>	129
Глава 5. Стратегии и проблемы реализации изменений организации	130
5.1. Стратегии реализации изменений	130
5.2. Проблемы реализации стратегии и причины сопротивления изменениям.....	155
5.3. Риски реализации изменений организации	181
<i>Практикум</i>	185
Глава 6. Модели управления изменениями	187
6.1. Технологические модели будущего организации	187

6.2. Опытнo-теоретические конструкции и модели изменения бизнеса	199
6.2.1. Реинжиниринг бизнес-процессов	209
6.2.2. Реструктуризация.....	213
6.2.3. Сетевая форма взаимодействия.....	218
6.2.4. Бенчмаркинг	224
6.2.5. Системно-целевой подход к управлению изменениями.....	226
6.2.6. Факторный сценарий управления изменениями	228
6.2.7. Индивидуально-ситуативный стиль управления изменениями	229
6.2.8. Концепция управления изменениями самоорганизующейся организации	229
6.2.9. «Школа социальных систем»	230
6.2.10. Концепция управления изменениями «обучающейся организации»	231
<i>Практикум</i>	236
Глава 7. Инструментарий реализации изменений	237
7.1. Управление изменениями в системе менеджмента	237
7.2. Управление изменениями в сфере снабжения и закупок.....	253
7.3. Управление изменениями в сфере производства, ассортимента продукции и в инфраструктуре организации	263
7.4. Управление изменениями в сфере маркетинга и сбыта.....	287
7.5. Управление изменениями в культуре организации	296
<i>Практикум</i>	316
Глава 8. Механизм управления изменениями	319
8.1. Содержание, принципы и задачи формирования механизма управления изменениями	319
8.2. Формирование целевой комплексной программы изменений.....	331
8.3. Формирование структуры механизма управления изменениями.....	335
8.4. Технология механизма управления изменениями и расчет ресурсов его реализации	338
8.5. Реализация механизма управления изменениями.....	344
<i>Практикум</i>	352
Глава 9. Критерии и показатели результатов изменения организации	354
9.1. Общие модели оценки изменений.....	354
9.2. Социальные критерии и показатели эффективности изменений	363
9.3. Организационно-экономические критерии и показатели изменений.....	368
9.4. Оценка эффективности управления изменениями	374
<i>Практикум</i>	387
Глава 10. Современные тенденции в управлении организационными изменениями	388
10.1. Изменение как функция руководства.....	388
10.2. Профиль компетенций специалиста в области управления организационными изменениями	398
10.3. Образование в сфере управления изменениями	400

10.4. Зарубежная наука о подготовке специалистов в сфере управления изменениями.....	402
10.5. Обучающая модель изменений <i>ADKAR – Prosci</i>	404
<i>Практикум</i>	406
Заключение	407
Список рекомендуемой литературы	408

Предисловие

Обучение управлению изменениями организации, охватывающее все сферы деятельности организации, ее структуры, функции и технологии, входит в программу подготовки менеджеров как один из специальных курсов, призванных сформировать понимание необходимости управления функционированием и особенно развитием социально-экономической системы, дать знания в области управления инновационным процессом. Оно является логическим продолжением и детализацией основных положений теории управления и менеджмента и тесно связано с другими дисциплинами управленческого цикла.

Представленная работа сформирована на базе Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования и в полной мере учитывает совокупность предъявляемых требований, обязательных при реализации соответствующих программ подготовки учреждениями высшего профессионального образования. Нормативно-правовую и информационную основу работы составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, статистические и аналитические данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, факты, опубликованные в научной литературе и периодической печати.

Направленность содержания, адресация и практическая значимость работы заключаются в целесообразности использования материала данного учебника изучающими эту особую сферу менеджмента, а также использование широким спектром субъектов рынка различных сфер экономики предложений, подходов, методов и рекомендаций по формированию системы управления изменениями в своей деятельности.

Представленные методические и практические рекомендации и материалы по оптимизации инструментария управления трансформациями организаций могут послужить базой для прикладных разработок в данной области, при написании изданий по теории и практике преобразований организаций, при подготовке кадров и преподавании дисциплины в вузах, а также при формировании системы взаимодействия хозяйствующих субъектов и в профессиональной деятельности менеджеров, экономистов, социологов.

Материал адресован в первую очередь слушателям высших учебных заведений, предпринимателям, специалистам в области менеджмента и научно-педагогическим работникам для ознакомления, усвоения и закрепления знаний данной дисциплины.

Курс предоставляет знания по тенденциям развития и разновидностям изменений организации, по использованию прогрессивных форм управления изменениями не только в сфере техники и технологии, но и в тех,

которые в большей степени связаны с деятельностью менеджера — в организационной, экономической и социальной сферах.

Предметом изучения курса являются модели и методы управления видовой совокупностью изменений в организации. Объектом изучения является организация в процессе трансформаций экономических и социальных отношений.

Целью освоения дисциплины является обучение студентов базовым знаниям, навыкам и умениям в области управления изменениями как фактора повышения эффективности организации.

Задачи — овладение понятийным аппаратом и теоретическими основами процессов управления изменениями и моделирования поведения организации; освоение особенностей и методологических принципов анализа и оценки эффективности принимаемых решений по изменениям в организации; формирование профессиональных взглядов и современных представлений о логике и тенденциях развития методов управления изменениями.

Согласно ФГОС ВО в результате изучения курса дисциплины слушатель должен:

знать

- предмет, цели и задачи курса, основные термины и понятия дисциплины;
- основные особенности стратегий и форм изменений;
- проблемы и методы управления изменениями и оценки эффективности изменений;
- обобщать, систематизировать и критически оценивать результаты, полученные зарубежными и отечественными исследователями;

уметь

- обобщать и систематизировать исследования по кругу вопросов своей профессиональной области и их результаты;
- идентифицировать и классифицировать цели и задачи, закономерности и тенденции, процессы и проблемы практики управления изменениями в организации;
- анализировать и интерпретировать пути их эффективного разрешения и управления;
- разрабатывать и осуществлять программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;
- решать задачи, связанные с умением выявлять проблемы, определять и выбирать оптимальный вариант их решения;
- идентифицировать и классифицировать социально значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе;
- применять и использовать полученные знания при построении организационно-управленческих моделей развития;
- выбирать необходимые методы анализа и математические модели для проведения изменений, реализации задач научных исследований и управления бизнес-процессами организации;
- анализировать и интерпретировать данные статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;

владеть

- методами и современными технологиями моделирования и принятия управленческих решений, связанных с изменениями в организации;
- навыками системного анализа, поиска информации и спецификой разработки планов развития с учетом особенностей организаций;
- навыками разрешения проблем, возникающих в ходе проектирования организационных структур, распределения функций и полномочий, обоснования и выбора модели поведения и стратегии изменения организации с целью повышения ее интегральной конкурентности;
- навыками поиска информации и разрешения проблем, возникающих в ходе исследования движущих сил и закономерностей исторического процесса, представлением о месте и экономической роли страны в современном мире.

Особенность изложения состоит в том, что в связи с возросшим многообразием и усложнением социально-экономических процессов важно раскрыть глубинные аспекты трансформационных процессов социально-экономических систем; в том, что управление изменениями рассматривается в общей концепции менеджмента как сложный, многогранный объект изучения, требующий осмысленного подхода к тенденциям современной экономики и выработке своевременных управленческих решений с целью эффективного управления инновационным развитием организации.

Инновационно ориентированная экономика и менеджмент являются наиболее эффективными в современных условиях. При инновационном характере развития они позволят наиболее полно использовать имеющиеся у российских предприятий ресурсы и человеческий потенциал. Трансформация и изменения в организациях — это объективно-субъективный процесс их эволюции, отличающийся правильностью выбора идеологии, миссии и программы развития, суть которого заключается в непрерывной динамике изменений, которые зависят не только от оценки экономических показателей предприятия, но и от социального эффекта преобразований.

Предметом обучения в первой главе является совокупность экономических и социальных отношений, оформляющих процесс преобразования хозяйственной деятельности организации. Целью освоения материала является формирование у студентов системного представления о природе изменений в организации. Основными задачами изучения являются формирование понимания диалектики развития организаций и создание представления об организации как объекте изменений.

Цель второй главы — усвоение базовых ценностей развития организации. Основными задачами изучения материала главы являются формирование понимания студентами принципов, законов и закономерностей управления изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации; овладение категориальным аппаратом; положениями и теоретическими основами концепции управления изменениями; методологическими особенностями процесса управления изменениями.

Предметом изучения в третьей главе являются основные методы диагностики организации. Цель — формирование у студентов компетенций,

необходимых для диагностики, прогнозирования и планирования перспективного развития организации.

В четвертой главе рассматриваются виды изменений в организации. Итогом изучения главы должно стать формирование у студентов компетенций, необходимых для представления о различных классах и видах изменений, моделях поведения и изменения организации на различных этапах жизненного цикла. В ходе изучения материала решаются задачи профессионализации подходов при определении роли и функции различных видов изменений.

В пятой главе ставится цель формирования у студентов компетенций, необходимых для эффективного решения стратегически важных проблем организационного, экономического, технологического и социально-психологического характера при разработке стратегий изменений; формирование компетенций, необходимых для эффективного решения стратегически важных проблем организационного, экономического, технологического и социально-психологического характера при разработке стратегий изменений.

Предметом изучения в шестой главе является социально-экономическая сущность моделей и процессов изменений. Целью является формирование у студентов компетенций, необходимых для институционализации подходов к трансформации экономических систем. Задачи, решаемые в шестой главе, — изучить отечественный и зарубежный опыт моделирования изменений в организации и обобщить экономические и социальные цели организационных преобразований.

Производственные и социальные процессы хозяйствующих субъектов являются предметом изучения в седьмой главе. Целью выступает формирование у студентов компетенций, необходимых для работы в качестве руководителей в различных службах аппарата управления. При этом основной задачей является научение применению и ознакомление слушателей с особенностями инструментария реализации изменений.

В восьмой главе предметом изучения являются организационно-технологические и экономические аспекты формирования механизма управления изменениями. Целью является формирование компетенций, необходимых для разработки и реализации механизмов и проектов, направленных на развитие организации. Основная задача — научиться формированию эффективного механизма изменений и разработке программ мероприятий по достижению социально ориентированного экономического роста организаций.

В девятой главе изучается оценка результатов изменений в организации. Цель — формирование у студентов компетенций, необходимых для проведения расчетов организационных и социально-экономических показателей результатов изменений. В качестве задач выступают формирование исходных данных для проведения расчетов; обработка массивов данных в соответствии с поставленной задачей; анализ, оценка, интерпретация полученных результатов и обоснование выводов.

Предметом изучения в десятой главе являются изменения, как функция руководства, и образование в сфере управления изменениями. Целью

изучения материала является формирование компетенций, необходимых для управления процессом преобразований в организации. Основные задачи: понимание организации как объекта изменений; формирование профиля компетенций специалистов в области управления изменениями, необходимого для их будущей профессиональной деятельности.

Глава 1

ДИАЛЕКТИКА РАЗВИТИЯ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ

В результате изучения этой главы студенты должны:

знать

- предмет, цели и задачи дисциплины;

уметь

- разрабатывать методiku и осуществлять, используя отечественные и зарубежные источники информации, сбор необходимых данных;
- применять полученные знания по выявлению проблем в процессах и явлениях, происходящих в обществе;
- эффективно разрешать проблемы с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий;
- давать самостоятельную оценку социально-политическим процессам в своей стране и за ее пределами;

владеть

- методами и современными технологиями целостного подхода к анализу проблем общества и современным инструментарием управления изменениями;
 - спецификой и навыками анализа экономических явлений и процессов с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей.
-

1.1. Эволюция концепций общественного развития

Развитие общества — диалектический процесс возникновения и отмирания социальных форм и отношений.

Общеисторическое развитие выступает у Шпенглера¹, Тойнби² и Сорокина³ как круговорот равных по своим ценностям локальных или региональных цивилизаций, которые рождаются, достигают расцвета, а затем движутся по нисходящей — к спаду, саморазложению и гибели.

Смена состояний объясняется законом цикличности явлений, последовательно проходящих стадии развития, застоя, спада и вновь — развития на новом витке своей эволюции.

¹ Шпенглер О. Закат Европы. М. : Мысль, 1993.

² Тойнби А. Дж. Постижение истории : пер. с англ. М. : Айрис-Пресс, 2002.

³ Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество : пер. с англ. М. : Политиздат, 1992.

Каждый последующий этап развития характеризуется новой стратегией, новым комплексом задач, новыми технологиями организации труда, новыми принципами отношений.

Происходит процесс интеграции и специализации деятельности в систему закономерно связанных между собой операций.

В настоящее время активизация инновационных процессов порождает массу конфликтов и изменений в социальной и экономической сфере.

На рис. 1.1 предложена схематическая модель диалектического цикла трансформации различных типов государственного социально-экономического устройства, влекущего за собой смену организационных и общественных ценностей.

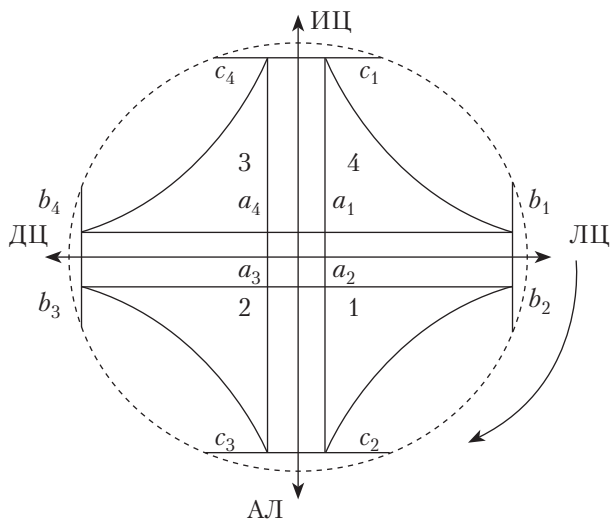


Рис. 1.1. Этапы трансформации и смены системы ценностей различных типов социально-экономического устройства:

ЛЦ — конгломерат личностных либеральных ценностей; множественность личностных мнений, личностный либерализм; 1 — сектор иерархического позиционирования личности; АЛ — авторитаризм личности; 2 — сектор позиционирования общественной функции личности; ДЦ — конгломерат демократических ценностей; идеологический либерализм, множественность идеологических ценностей; 3 — сектор общественной значимости, иерархического позиционирования идеологий; ИЦ — однозначность идеологических ценностей, авторитаризм одной идеологии; 4 — сектор личного функционального позиционирования

Цикл возобновляется с эволюционными изменениями системы личностных ценностей (ЛЦ). Разнородность и множественность индивидуальных ценностей и мнений хаотична и, по определению Платона, похожа на «покрывало, сшитое из разноцветных лоскутков». В точке бифуркации (представлена отрезком b_1b_2) разнонаправленность личных целей и их несовпадение с целями организации, членами которой являются индивидуумы, нарушает интегральную функцию системы коммуникаций, разрушает иерархическую структуру и в конечном счете ведет к гибели или распаду самой общественной системы. Организационный хаос приводит к порождению средой сильной личности, концентрирующей единолично

в своих руках всю полноту власти (АЛ). С ростом значимости и поляризации общественных функций наступает закономерный переход от авторитаризма к агрегатному разделению и демократизации общественных ценностей, норм и правил (сектор 2), которые, политизируясь, приобретают структуру иерархически позиционированных идеологий, приводящую к засилью одной из них. Результатом демонтажа идеологической системы является экономическая анархия и нравственный либерализм (ЛЦ).

Приспособление к новым ценностям, функциям и структурам влечет за собой смену моделей государственного регулирования. Появляются новые продукты и мотивации. Изменения затрагивают идеологию, культуру и науку.

Мы изменяем окружающий мир и сами меняемся под влиянием этих изменений. В процессе глобальных перемен во всех сферах жизни меняются наши традиции, обычаи и ценности, отношения и представления. И наша способность воспринимать эти перемены и меняться из-за них кажется неисчерпаемой. Социологические теории, по сути, являются лишь основанием для анализа, необходимыми сценариями, которые приведут к более точным результатам исследований.

Существуют относительно устойчивые состояния, которые как бы притягивают к себе пути развития системы, определяемые разными начальными условиями. Обычно в таких случаях наблюдается ускоренное развитие системы — режимы с обострениями, когда идет лавина новаций, имеющих большую социально-экономическую ценность.

Понятия «изменения», «инновации» очень разнообразны по содержанию и толкуются учеными по-разному. Они охватывают все уровни и сферы человеческой деятельности: технологическую, экологическую, экономическую, социально-политическую, государственно-правовую, духовную, научную, сферы образования, этики, религии, идеологии и другие.

Производство становится больше ориентированным не на массового потребителя, а на характерные потребности отдельных индивидов, то есть на небольшие по объему рынки. Важную роль в жизни современного общества играют «высокие технологии».

Из зарубежного опыта

Коллинз и Порранс в книге *Built to Last* проанализировали истории развития 18 успешных компаний. Во всех успешных компаниях наблюдалась тенденция развития новых форм организации: и такие компании легче адаптировались к изменениям, диктуемым временем. Однако временные рамки преобразований постоянно сужаются, а интервалы между этапами реформ сокращаются.

Информация играет важную роль в современной экономике, образуя информационные потоки и сети. Информация производится, накапливается, аккумулируется и передается. И речь идет не только о содержании, но и о ее форме, о разнообразии способов модуляции, кодирования и т.д. Известный теоретик М. Кастельс приходит к выводу, что в условиях информационной эры историческая тенденция приводит к тому, что домини-

нирующие функции и процессы все больше оказываются организованными по принципу сетей.

Информационные сети охватывают и производственную, и торговую деятельность организаций. Информация — это знания. Сегодня это один из видов ресурсов, важнейший фактор производства.

Мнение специалиста

Известный специалист по менеджменту П. Дракер отмечает: «Традиционные “факторы производства” — земля (т.е. природные ресурсы), рабочая сила и капитал — не исчезли, но приобрели второстепенное значение. Эти ресурсы можно получать, причем без особого труда, если есть необходимые знания».

Изменения формируют облик и качество устройства и социума, и экономики. На смену общепризнанным ранее ценностям приходят другие. Меняются границы экономической деятельности предприятия, а основные параметры договорных отношений между менеджментом и членами организации принимают долгосрочный характер.

Умение изменять саму среду и осуществлять эти изменения является важной характеристикой современных организаций. Среда может измениться в результате революционных преобразований или путем эволюционного развития.

Важным фактором, оказывающим воздействие на формирование единого социального пространства различных организаций, все более становятся социальные реформы: их масштабы, глубина, темпы, последовательность и приоритеты.

При этом задача состоит в том, чтобы найти такие пути и механизмы интеграции в единое пространство, которые позволили бы воспользоваться благами взаимодействия и изменений, минимизировав при этом экономические и особенно социальные трудности адаптации.

Решение этой задачи в огромной степени зависит от выбора модели, которая соответствовала бы как реалиям организации, так и основным социально-экономическим тенденциям.

Выбор направления развития не содержит конкретных цифр, заданий, четких расчетов показателей на отдельные годы. Жизнь корректирует в ту или иную сторону различные прогнозы и иногда значительно. Важно выделить базовые тенденции, обозначить главные факторы, ориентиры и очередность решаемых задач. Важно уловить вектор перемен и выстроить систему приоритетов, характерных для современного развития.

Большинство отечественных и зарубежных исследователей подчеркивают целевую ориентацию изменений, делая акцент на их характере и предназначении, и отмечают комплексность всего процесса.

К внешним причинам изменений можно отнести:

1) рыночные причины (конкуренция, изменение доли рынка сбыта, требования заказчика к качеству продукции, спрос на продукцию);

2) экономические причины (экономичность производства продукции, рентабельность производства, издержки производства, состояние ресурсной базы, издержки логистики организации);

3) социальные причины (наличие социальных программ, наличие социальных льгот, безработица и текучесть кадров);

4) технологические причины (научно-технические достижения в сфере производственно-технологической деятельности организации, эволюция информационных систем, возможности использования новых коммуникативных связей);

5) политические причины (несоответствие между официальной статистикой, информацией официальных органов управления и реальными явлениями, стабильность государственного политического курса, смена политических лидеров, постановления правительства и указы главы государства, затрагивающие интересы организации, влияние профсоюзов и других общественных организаций);

6) экологические и природные причины (стихийные бедствия, аварии в системе энергетического обеспечения организации, требования региональных органов власти по повышению экологической безопасности деятельности организации, изменения в привычной экологической и природной инфраструктуре организации, изменения в нормативах природоохранной деятельности организации и др.).

Внутренние причины изменений:

1) изменения, вызванные коррекцией стратегических, тактических и оперативных целей и задач организации;

2) изменения, вызванные несоответствием организационной структуры, политики, процедур и правил целям и задачам организации — этапу ее жизненного цикла;

3) несоответствие технологического обеспечения производственного процесса организации ее задачам;

4) нарушение условий рационализации технологических процессов;

5) несоответствие оперативных и тактических задач стратегии организации;

6) несоответствие личности руководителя, его концепции целям, задачам и принятой в организации модели руководства;

7) несоответствие используемых типов власти и стилей руководства целям и задачам состояния жизненного цикла организации;

8) несоответствие личных концепций, подчиненных целям, задачам, культуре и идеологии организации;

9) противоречие между опытом и условиями функционирования организации;

10) несоответствие между основными функциями процесса управления и их подфункциями: прогнозированием, моделированием, программированием, регулированием, координированием, учетом и контролем;

11) несоответствие между функциями управления и функциями процесса управления системы менеджмента организации;

12) несоответствие между функциями процесса управления и его подфункциями;

13) противоречие между подфункциями процесса управления и др.

1.2. Особенности и варианты изменения организаций

Изменение должно осуществляться адекватно глубине и скорости изменений в окружающей среде. Ее условия требуют ответной реакции организации, и если ее не следует, то организация обречена на умирание. Изменения требуют проведения комплексных преобразований в различных областях: стратегии, персонале, организационной структуре, стиле управления, системе компенсаций и т.д.

Организации, предприятия — это социально-экономические системы, имеющие предельные возможности (в зависимости от ограничений, и условий, и имеющихся в их распоряжении ресурсов), а также свои особенности и способности к адаптации и самостоятельному формированию целей развития.

Внешняя индивидуальность системы и отдельные ее элементы (правовые, экономические, технологические, культурные, экологические и т.д.) изменяются с ее способностью корректировать или принципиально изменять собственную организационную структуру и формировать варианты своего поведения, соответствующие условиям внутренней среды — культуре организации, стратегии и целям, стилю руководства, технологиям и ресурсам.

Понятие «организация» обычно включает: объединяющую ресурсы и людей идею, цели и задачи, организационные функции и иерархию, коммуникации и координацию, адаптивные организационную и корпоративную культуры.

Организационные принципы построения предприятия определяются его целями и стратегией, а также рядом факторов: научно-технических, экономических, социально-политических. Базовым элементом организации является ее структура. Существуют разные варианты ее формирования, но ни одна из них не является универсальной, поэтому на практике нужную структуру получают либо комбинированием, либо перераспределением ответственности.

Организации обладают врожденным стремлением выжить и вырасти, и в бизнесе нет фатальной неизбежности выигрыша одних и проигрыша других. Но выживание и рост требуют изменений, при этом любое изменение должно быть управляемым. Управляя изменениями, менеджмент своей основной целью ставит прежде всего повышение конкурентности организации, или ее сохранение, или ее динамический рост.

Модель взаимодействия организации с внешней средой показана на рис. 1.2.

К закономерностям развития организации можно отнести следующее:

- успешная организация постоянно находится в динамике. Чтобы выжить, организация должна развиваться, т.е. изменяться;
- прекращение роста приводит организацию к застою. Организации ощущают потребность в росте;
- организация, развиваясь, проходит определенные стадии, каждая из которых завершается кризисом роста;
- организационные патологии могут быть источником проблем в организации.

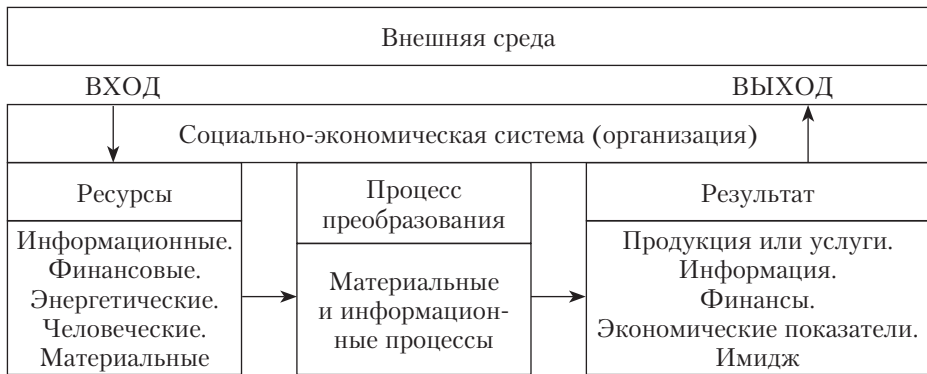


Рис. 1.2. Модель взаимодействия организации с внешней средой

Для того чтобы развиваться и удовлетворять потребности более высокого порядка, организация должна корректировать свою структуру, состав, цели и стратегии. В океане рынка предприятие одновременно и постоянно решает две задачи: стремится к достижению своих стратегических целей и адаптируется к изменению окружающей среды.

Каждый последующий этап развития и удовлетворения потребностей характеризуется новой стратегией, новым комплексом задач, новыми технологиями организации труда, новыми принципами отношений внутри организации, позволяющими справиться с поставленными задачами. Каждый последующий этап характеризуется некоторым раскрепощением, дополнительной свободой от диктата предшествующих методов организации труда.

В современном бизнесе изменение является единственной константой. Изменения происходят в беспрецедентном темпе, делая устаревшими не только продукцию, но и предприятия.

Рассматривая любую организацию, можно выделить два аспекта ее бытия: функционирование и развитие.

Функционирование можно рассматривать как некоторый циклический процесс воспроизводства основных производственно-экономических параметров и условий. При этом условия и параметры жизнедеятельности остаются более или менее постоянными. Здесь имеет значение более строгая и точная повторяемость процессов.

При анализе задач развития организации возникают значительно большие сложности. Развитие можно рассматривать как процесс постепенного целеформирования, в ходе которого цели многократно формулируются, уточняются и фиксируются. Лишь когда весь комплекс задач представляется решаемым без дополнительных изменений целей, работа с целями прекращается. Существенные различия на этом этапе наблюдаются в области сбора идей, их оценки и формулирования программы изменений (рис. 1.3).

Развитие организации, естественно, должно соответствовать требованиям воздействующих сред и параметрам изменения. Оно не сводится к простому количественному росту. Развитие означает прежде всего глубокие качественные изменения, которые и обуславливают переход к более высокому уровню организованности, упорядоченности системы и реализации ее потенциала.



Рис. 1.3. Структура ранней фазы изменения организации

Экономисты по-разному определяют понятие «потенциал». Некоторые рассматривают потенциал в функциональном разрезе, разделяя его на объекты (продукты, производство, исследования и разработки, сбыт, персонал и финансы) и охватывающий их потенциал, другие — как совокупность ресурсов и возможностей, определяющих ожидаемые характеристики ее развития при тех или иных сценариях изменения окружающей среды. Потенциал предприятия характеризуется параметрами составляющих его основных ресурсов: финансовых, технологических, кадровых, информационных, управленческих, материально-технических.

В основу слова «потенциал» заложен английский корень *potent*, который применительно к чему-либо означает мощный, убедительный, эффективный. Очевидно, что в это понятие включены и статика, и динамика системы, как количественное, так и качественное ее значение: мощь и эффективность. Таким образом, мы выделяем статичный, ограничивающий потенциал, выраженный в количественных показателях, и динамичный, развивающий потенциал предприятий, выраженный в относительных показателях, что, в свою очередь, позволяет подразделить конкурентность предприятия на потенциальную и реальную.

Количественная и качественная структура потенциала характеризует конкурентные возможности.

Инновационный потенциал организации реализуется (как эффективно, так и неэффективно) через систему управления. Фирмы с одинаковыми потенциальными возможностями могут быть успешными и динамично развиваться или циклично функционировать, воспроизводя устаревшую, неконкурентную продукцию.

«Жизненное кредо» предприятия зависит от определенным образом организованных ресурсов для выполнения миссии предприятия, выбора типа, стиля руководства, базовой системы ценностей и системы коммуникаций. Имея равные конкурентные возможности, предприятия имеют разную способность к их эффективной реализации и успешному использованию. Эта способность однозначно зависит от состояния осознания менеджментом состава, структуры, уровня и количества материальных и нематериальных ресурсов (оценка потенциала организации); осознания возможностей и требований внешней среды (проведение маркетинговых исследований); от способности к стратегическому мышлению (способности в полной мере осознать миссию, цели и задачи предприятия); от уровня инновационной активности менеджмента (менеджмент, нацеленный на развитие, а не на функционирование и воспроизводство); от эффективности моде-

лей принятия решений. Это дает менеджменту возможность эффективно использовать ресурсы, планировать и реализовывать плановые задачи, успешно организовывать деятельность предприятия.

С каждой новой ступенью научно-технического и социального прогресса одни виды деятельности дают путь новым видам, другие изменяются. В каждую новую формацию должна быть заложена определенная концепция, призванная создавать структуры, системы и процессы, которые кардинальным образом обеспечивали бы улучшение трудовой деятельности, использовав прежде всего не столько технический, сколько человеческий потенциал организации и его возможности.

Мнение специалиста

Как считает П. Вейлл, система любого объекта, объединяющая людей, имеет дело с пятью категориями изменений:

- 1) экономическая — связанная с распределением дохода и размером прибыли, с изменением экономических показателей;
- 2) технологическая — включает в себя вопросы технического совершенствования, выбора методов, а также вопросы качества производства и количества продукции;
- 3) общественная, или изменение отношения к труду, — включает вопросы представительства организации, отношения к ней ее членов, культуры труда и мотивации деятельности;
- 4) социально-политическая — включает весь комплекс коммуникативных связей с внешней и внутренней средой, формирующий и изменяющий имидж организации;
- 5) трансцендентальная (непознаваемая, лежащая за пределами опыта)¹.

Теория конкурентных преимуществ, перспективность предприятия определяется первенством не на сегодняшних, а на будущих рынках. Победит тот, кто сможет формировать рынки будущего и доминировать на них.

Г. Хэмел и К. Прахалад² назвали это интеллектуальным лидерством. Такие рынки еще не существуют, но их необходимо представлять уже сейчас и стремиться к их формированию.

Разработка мероприятий по развитию и росту фирм организуется в разрезе следующих направлений деятельности:

- а) организационные включают в себя: реструктуризацию предприятия; переориентацию производства и сбыта на потребителя; контроль за расходами (затратами); оптимизацию производственного процесса; сокращение нерентабельных производств; повышение квалификации менеджеров и т.п.;
- б) технические включают в себя: мероприятия по повышению уровня автоматизации и внедрению более производительных машин и оборудования; повышению коэффициентов их использования;
- в) технологические включают в себя: технологические инновации и мероприятия по внедрению прогрессивных методов продвижения продуктов, продажи и внедрению новых видов услуг; совершенствованию технологии обслуживания покупателей и т.п.;

¹ Вейлл П. Искусство менеджмента. М. : Новости, 1993.

² Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. М. : Олимп-Бизнес, 2014.

г) экономические включают в себя: экономию ресурсов; переход к рыночным условиям хозяйствования; переход на новую ценовую политику; повышение материальных стимулов труда; переход на экономические методы управления;

д) социальные включают в себя: мероприятия по укреплению трудовой дисциплины на предприятии; совершенствованию психологического климата, условий труда и быта персонала и т.п.;

е) финансовые включают в себя: увеличение капитала; преобразование заемного капитала в собственный (путем участия кредиторов в предприятии); взыскание требований с дебиторов; переход на взаимозачеты; реструктуризация долгов путем преобразования краткосрочных задолженностей в долгосрочные ссуды.

Предприятие может само выбрать пути повышения конкурентности, в частности сделать ставку на дифференциацию продукта и сосредоточении максимума усилий на узком сегменте рынка (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Основные возможности развития

Органический рост	Интеграция	Диверсификация
↓	↓	↓
Увеличение присутствия на отраслевом рынке	Внутриотраслевая вертикальная интеграция	Дополняющая
Расширение границ рынка	Межотраслевая вертикальная интеграция	Конгломератная
Инновационные преимущества	Горизонтальная интеграция	Сервисная
↓	↓	↓
Межфирменная конкуренция	Межфирменное взаимодействие	Продуктовая конкуренция

Выбор пути развития напрямую зависит от поведения предприятия на различных этапах его жизненного цикла.

Внутренние элементы организации связаны ее культурой. Базовая культура организации включает в себя и организационную, и корпоративную культуры, которые определяют систему ценностей организации, ее ритуалы, приверженности, нормы, формальные и неформальные взаимоотношения, что, в свою очередь, создает внутри организации системы восприятия изменений, переработки информации и реагирования на внешние и внутренние возмущения.

Адаптация предприятий неизбежно занимает какое-то время, однако стимулы для нее конкуренция создает сразу же. Адаптация должна способствовать росту экономики и более полному удовлетворению потребностей в разнообразной и качественной продукции и услугах, ускоренному внедрению новинок научно-технического прогресса.

Оригинальная «формула перемен» — эмпирическая модель для оценки сил, влияющих на успех или неудачу организационных изменений — была создана Глейтчером и опубликована Бекхардом и Харрисом:

$$C = (ABD) > X, \quad (1.1)$$

где C — это изменения; A — неудовлетворенность текущим положением дел; B — понимание будущего состояния; D — практические шаги для достижения желаемого состояния; X — стоимость проводимых изменений.

Можно отметить, что трудности повышения конкурентности в значительной степени обусловлены узко экономическим подходом к реформам, игнорированием реальных социальных процессов и, как следствие, отсутствием их социальной поддержки.

Основные экономические закономерности формирования и развития инновационного процесса необходимо рассматривать во взаимосвязи и взаимозависимости с процессом инвестиционным.

Модернизация предприятий представляет собой комплексное обновление, но риск, связанный с новаторством, велик, однако столь же велики связанные с ним материальные выгоды.

Основной характеристикой внешнего окружения — экономического, финансового, конкурирующего, юридического, общественного, политического, технологического — является его непредсказуемый характер. Изменения в окружении требуют формирования того типа деловых коммуникаций, который был бы наиболее приспособляющимся и быстро реагирующим.

1.3. Россия на современном этапе социально-экономических преобразований

Важнейшим фактором развития российской экономики является технологическая модернизация предприятий, а главной задачей государства — создание условий для такой модернизации и оказание поддержки предприятиям инновационной сферы, что, в свою очередь, ведет к модернизации экономики в целом и является залогом ее будущей устойчивости.

В табл. 1.2 представлены мнения исследователей об основных кризисных тенденциях в Российской экономике.

Таблица 1.2

Кризисные тенденции в российской экономике

№ п/п	Элемент	Основная тенденция
В сфере производительных сил		
1	Предметы труда	<p>Резкое сокращение производства предметов труда массового и серийного типа производства из-за неконкурентоспособности, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> • низкого качества; • высокой себестоимости и цены; • роста транспортных издержек на транспортировку ресурсов и продукта;

№ п/п	Элемент	Основная тенденция
		<ul style="list-style-type: none"> • примитивной замены дорогого сырья на местное некачественное; • производства не системного продукта, а лишь комплектующего (части) в системно чужом продукте
2	Средства труда	<ul style="list-style-type: none"> • моральный и физический износ; • рост простоя оборудования; • рост аварийности; • невозможность комплексной модернизации из-за отсутствия комплексной технологии и высокой стоимости процесса модернизации
3	Труд	<ul style="list-style-type: none"> • моральный износ (деградация, дисквалификация); • физический износ (работа в нескольких местах, отсутствие полноценного отдыха, ухудшение условий труда, рост заболеваний, рост смертности); • безработица, в т.ч. скрытая; • психологическая сложность перехода от системы гарантированной занятости к системе самостоятельного поиска работы; • недостаточная специализированность высоких технологий; • неготовность к постоянному обучению и переквалификации; • снижение потребности в высококвалифицированном управлении (с использованием методов школы «человеческих отношений»); • управление на основе чисто экономических методов
В сфере производственных отношений		
1	Потребление	<ul style="list-style-type: none"> • падение платежеспособного спроса населения, предприятий, отраслей, регионов, государства; • падение норм и объема потребления; • резкий рост диверсификации доходов групп населения, видов производств (в направлении к примитивному), регионов, предприятий; • общая примитивизация (упрощение) структуры потребления; • рост доли импорта во всем (серийное и массовое производство)
2	Производство	<ul style="list-style-type: none"> • замена собственного производства импортом; • падение масштабов производства; • чрезмерная сложность оргструктуры предприятий (высокая концентрация, комбинирование производства); • отсутствие рыночного мотивационного стимулирования у каждой структурной единицы предприятия
3	Распределение	<ul style="list-style-type: none"> • деление диверсификации по отраслям и регионам; • усиление диверсификации доходов по группам населения; • использование импортных поставок
4	Обмен	<ul style="list-style-type: none"> • падение эквивалентности обмена, инфляция, девальвация, распространение бартера, взаимозачетов; • натурализация единиц; • сворачивание хозяйственных связей

Можно также выделить и охарактеризовать шесть целевых уровней организационных изменений российских компаний:

- инновационный: направлен на продвижение нового продукта и вывод компании в новые рыночные ниши с учетом перспективного спроса;
- креативный: направлен на развитие и продвижение новых неординарных идей, проектов, путей развития бизнеса;
- концептуальный: направлен на оптимизацию взаимоотношений, а также на продвижение в потребительскую и партнерскую среду приоритетных качеств фирменной идеологии и фирменного стиля;
- коммуникативный: направлен на пропаганду приоритетов продукта и сопутствующих услуг рекламными и нерекламными методами;
- функциональный: направлен на оптимизацию структуры предложения продукта и обслуживания потребителей;
- инструментальный (технологический): направлен на усовершенствование технологий производства, продвижения и продажи продукта, повышение квалификации сотрудников и эффективности управления.

Россия располагает технологиями, способными вывести ее на новый экономический уровень, имеет мощную базу фундаментальной науки и политехнического образования, но, несмотря на это, необходимо создание новых знаний, социальных коммуникаций, новых эффективных технологий социально-экономического развития страны.

Индекс глобальной конкурентности рассчитывается на основании двух видов данных. Приблизительно одна треть индикаторов получена из статистических данных, предоставленных такими международными организациями, как Всемирный банк, Международный валютный фонд, ЮНЕСКО и др. Остальная часть индикаторов получена из ежегодного опроса руководителей компаний, проводимого Всемирным экономическим форумом. Опрос руководителей компаний позволяет оценить качественные аспекты конкурентности, а также проникнуть в суть таких явлений, данные по которым невозможно получить из статистических источников (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Слагаемые рейтинга глобальной конкурентности

За суммарным рейтингом скрываются ярко выраженные ключевые преимущества и недостатки конкурентности России (рис. 1.5).

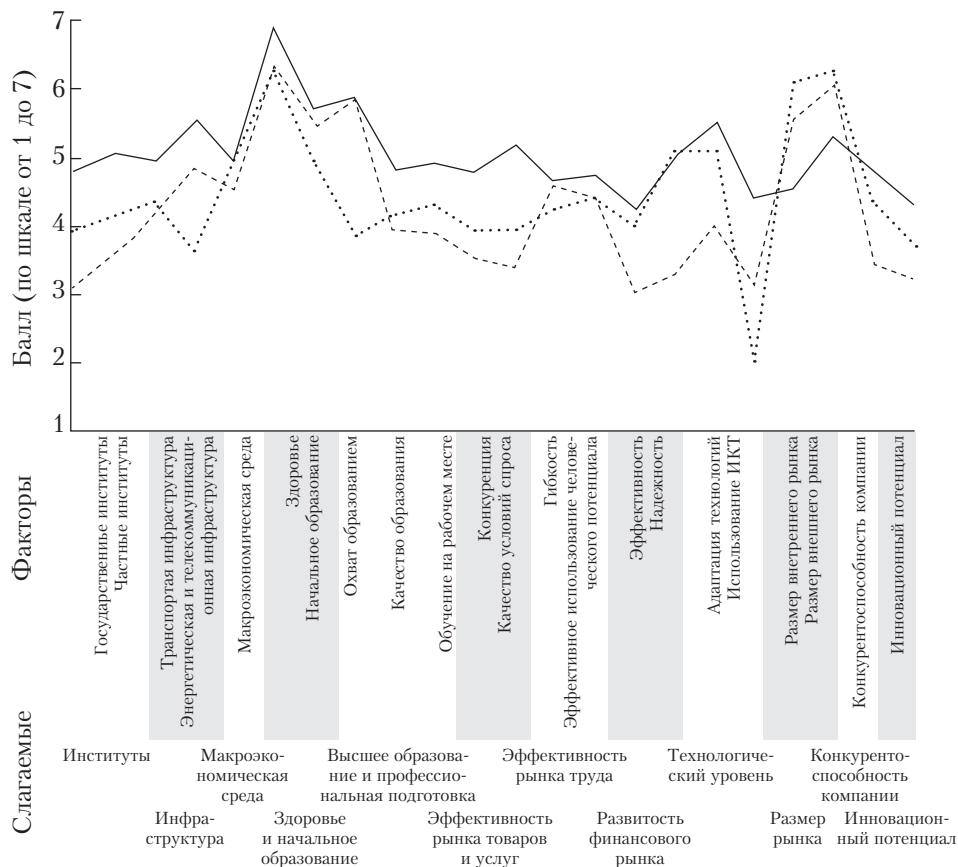


Рис. 1.5. Профиль конкурентности России в сравнении со странами БИК (Бразилия, Индия, Китай) и ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития):

----- — Россия; — — среднее для БИК; ····· — среднее по ОЭСР

1.4. Исторические перспективы и дальнейшие возможности развития организаций

Проблема нововведения как повседневного явления ставится широко: это не только новая техника или технология, но и нововведения социально-экономические, системные организационные и процессные управленческие.

Под ускорением технологического прогресса мы понимаем всевозрастающую скорость внедрения новации и сокращение сроков перехода от разработки изобретения к широкомасштабной коммерческой реализации. Инновация есть результат явственного желания и фактор перемен.

Инновация — это творческая и успешная коммерческая имплементация концепции новации, открытия или изобретения, способствующая прогрессу.

На самом деле, мы являемся современниками и свидетелями того, как некомпетентное управление продолжает оставаться «ахиллесовой пятой» нашей жизни и экономики. Неадекватность многих решений, принимаемых на всех властных уровнях, оборачивается для страны миллиардными потерями, в том числе и утратой веры в осуществляемые реформы.

Переход на инновационный тип развития организации требует комплексного решения проблем формирования конкурентного менеджмента. Усвоение менеджментом новых поведенческих норм, создание новых структурно-функциональных моделей и принятия решений — эти факторы инновационной активности имеют решающее влияние на эффективность и конкурентность организации.

В свете новых идей, теорий, целей развития мирового сообщества новые подходы и новые принципы должны изменить функции менеджмента, должны трансформироваться и принципы управления, которые определяются целями и стратегией организации, а также рядом факторов: научно-технических, экономических, социально-политических. Современные ученые предлагают новую концепцию теории организации и управления (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Новая концепция теории организации и управления

Признаки	Содержание
Выводы из теории хаоса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Микроскопические возмущения накапливаются и влияют на макроскопическое поведение. 2. В хаосе есть порядок, т.е. под кажущимся случайным поведением хаотичные системы имеют все-таки определенные поведенческие траектории, которые можно предугадать
Управление хаосом	С точки зрения синергетики, преодолевать хаос следует не побеждая его, а превращая в поле, рождающее нововведения
Источник развития систем	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чередование хаоса и порядка обеспечивает развитие систем, повышает эффективность их функционирования. Если $X = 0$, то $\Pi = \max$. Если $\Pi = 0$, то $X = \max$. 2. Две противоположности, — хаос и порядок — находятся в неустойчивом равновесии, а их сумма есть величина постоянная, т.е. $X + \Pi = \text{const}$
Традиционный взгляд на управление	Чем больше вложишь энергии, средств, материальных ресурсов и т.д., тем больше отдача
Новая концепция управления социально-экономическими системами	В резонансном воздействии важна не величина, не сила управляющего воздействия, а его правильная пространственная и временная организация. Для сложных систем существуют малые, но очень эффективные организующие и управляющие воздействия. Это малые «параметры порядка», обеспечивающие положительную динамику показателей эффективности систем

Переход от организационной иерархии к формированию демократии и самоуправлению является элементом процесса исторического преобразования, конечной целью которого является удовлетворение человеческих потребностей и проявление социальной основы труда. Для того чтобы развиваться и удовлетворять потребности более высокого порядка, организация должна корректировать свою структуру, состав, цели и стратегии.

Организации выгодно повышение уровня знаний персонала, предоставление более широких возможностей, позволяющих проявлять гибкость при распределении обязанностей, повышение надежности, уменьшение процента брака. Кроме того, повышение уровня знаний резко усиливает способность работника управлять самим собой.

Согласно замечанию Э. Гилберт: «Человек на рабочем месте стремится совершить максимум возможного при минимальных усилиях и тем самым высвободить время для досуга, т.е. других, быть может, более достойных занятий»¹. Отсюда и дифференцированное отношение сотрудников к вводимому изменению (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Отношение к изменению

Группа	%
Союзники	15–20
Противники	10–5
Созерцатели	75–65

Для увеличения группы союзников некоторые организации создают некое подобие университетов в собственных рамках, предлагая работникам пройти курсы повышения квалификации в профессиональной сфере, курсы, развивающие владение речью, курсы второго языка, курсы коммуникаций, разрешения конфликтов, развития лидерских качеств, формирования команд, другие узкоспециализированные курсы. Другие организации, образуя на определенных условиях альянс с аккредитованными институтами, гарантирующими получение степени, предлагают работникам кредит на обучение. Сравнивая эти два подхода, можно отметить, что «внутренние университеты» не всегда способствуют выполнению задачи аккультурации сотрудника, но они пробуждают жажду к постоянному обучению, интегрируя образовательные ценности в культуру организации.

Если лидеры готовы к изменению, они наверняка добьются успеха в формировании и создании обучающейся организации — организации, способной непрерывно меняться.

Мнение специалиста

По мнению П. Сенге, лидерство в обучающихся организациях требует большего. Руководитель такой организации выступает и дизайнером, и учителем, и служителем. Он должен обладать умением выстраивать разделяемое всеми сотрудниками восприятие, помогать им увидеть проблему в целом и сообща трудиться над ее решением, конструировать горизонтальные структуры и открывать людям новые горизонты.

¹ Гилберт Э. Есть, молиться, любить. М. : Рипол Классик, 2010.

Системы саморегуляции и самосовершенствования будут побуждать персонал и организацию к непрерывному процессу обучения и расширения собственных возможностей. Организация, объединенная общими целями, самоуправляемая и саморегулируемая, получает возможность обратить ошибки, конфликты и непредвиденные затруднения в благоприятные возможности и положительные перспективы.

Организации нового типа характеризуются гибкостью и способностью к обновлению. В организации нового типа ключ к успеху лежит в способности лидеров объединить сотрудников, команды и подсистемы, активизировать процессы и направить их в нужное русло.

Пример

Из книги К. Клака и Дж. Голдсмит «Конец менеджмента». В одной из производственных компаний, входящих в список «Fortune 500», производственные подразделения были реорганизованы в самоуправляемые команды с высокой организацией взаимодействия. Уже через год количество операций, необходимых для производства продукции, было снижено в десятки раз, не говоря о повысившемся качестве. Команды самостоятельно разработали и осуществили план модернизации, снизив процент ошибок, брака и отказов оборудования почти до нуля.

Именно демократические принципы внедрения изменений создают множество возможностей для стратегической интеграции, что придает ей объем и глубину. Принятие направления перемен превращает каждого сотрудника в сознательного агента этих перемен.

В противоположность до сих пор широко распространенному у нас термину «управление кадрами» японские руководители и специалисты по управлению более полувека предпочитают термин «управление людьми». Именно эффективное управление человеческими ресурсами, которые, по мнению японских специалистов, остаются единственными неисчерпаемыми ресурсами, формирует высокое качество и высокую конкурентность японской продукции и технологий на международном рынке. Характерной частью общей системы японского управления является система управления качеством.

Если структура предприятия способствует развитию творческих начал, оно получает значительные преимущества в конкурентной борьбе. По мнению теоретиков, труд, как главный источник благ человека, предстает в виде иной формулировки:

$$T = P + Tв, \quad (1.2)$$

где T — труд, P — работа, $Tв$ — творчество.

В представленном соотношении работа не отождествляется с трудом, а представляет собой только один из его компонентов. Другим слагаемым, причем ведущим, является творчество.

На способность человека к эффективному труду огромное, если не определяющее, влияние оказывает моральный климат организации, совпадение взглядов, однородность интересов и оценок, общность целей.

Для повышения эффективности и сохранения конкурентности предприятия можно предложить программу сокращения затрат, разработанную McKinsey, которая включает:

- неотложные меры (основное содержание — борьба с кризисом денежных средств);
- разовые меры (основное содержание — структурное сокращение затрат);
- постоянные меры (основное содержание — повышение эффективности работ).

На рисунке показаны преобладающие способы повышения запаса конкурентности у разных типов предприятий (рис. 1.6).

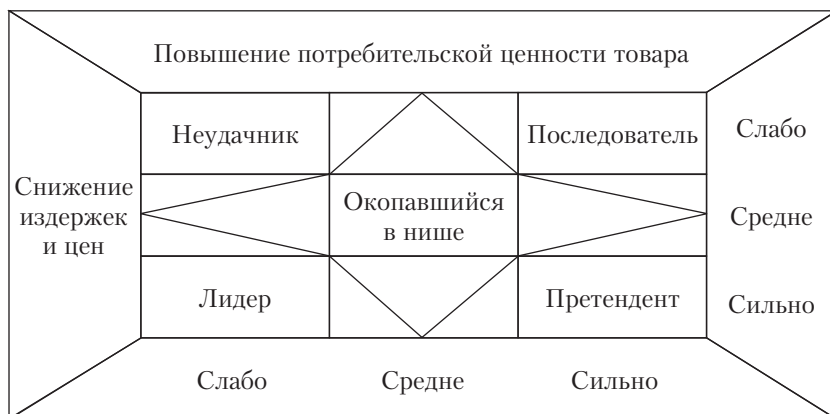


Рис. 1.6. Преобладающие способы повышения запаса конкурентности у разных типов предприятий

Современный менеджмент отделен от собственности, компетентен и инновационен. Его главная цель — рост, расширение предприятия, он постоянно стремится к саморазвитию.

Стремясь повысить конкурентность предприятия, важно знать, какие параметры определяют его судьбу, какие важны, а какие второстепенны.

Американские компании для обеспечения собственного развития и преимущества в конкурентной борьбе сделали главную ставку на быструю широкомасштабную автоматизацию и компьютеризацию всех видов производственных и управленческих операций. Но, чтобы обойти своих конкурентов, предполагается по-иному рассматривать приоритеты в ходе создания базовых предпосылок для победы в конкурентной борьбе.

Особенностью достижения преимуществ является разработка такой технологии и такой организации производства, чтобы изготавливать любые, даже самые сложные изделия на основе стандартов, простых и легко управляемых наборов операций, осуществляемых на универсальном, гибком и в широком диапазоне перенастраиваемом оборудовании. Идея в том, чтобы при общей ориентации на повышение уровня автоматизации в максимальной степени упростить работу производственных подразделений благодаря подготовке производства, добиться минимизации числа откло-

нений и четко рассчитанного хода производственного процесса на уровне рабочего места, участка, цеха.

Для того чтобы реализация такого подхода стала возможной на практике, японский менеджмент, например, наряду с автоматизацией сосредотачивает усилия и ресурсы на разработке новых технологических процессов, позволяющих организовать ускоренный переход на производство новых изделий и изготовление мелких партий на принципах крупносерийного и массового производства.

Кроме того, предлагается создать механизм управления, который осуществлял бы саморегулирование снизу.

Для современных российских предприятий типичны два круга задач:

- наведение порядка на предприятии (повышение трудовой дисциплины, усиление контроля качества, наведение финансового порядка);
- правильный выбор стратегии и ее проведение.

После наведения порядка можно приступать к выбору стратегии. Выбор стратегии должен начинаться с оценки того, в какой сфере лежат конкурентные преимущества данного предприятия.

Возросшая зависимость от технологий требует усиления роли анализа рынка и мониторинга инновационной среды и текущей деятельности.

Система мониторинга представляет собой разработанный на предприятии механизм осуществления постоянного наблюдения за важнейшими текущими результатами его деятельности в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры потребительского и финансового рынков.

Наиболее эффективную конкурентную стратегию формируют предприятия, социальной ролью которых является полное удовлетворение потребностей субъектов рынка и общества в целом. Эти предприятия предлагают ассортимент продукции, который является осью вращения запросов, интересов и потребностей рынка, центральным связующим звеном рынка между потребительским спросом и предложением, центром совершаемых на рынке коммерческих сделок.

Новым фактором является взаимозависимость рынков как результат глобализации.

Для того чтобы выйти на глобальный рынок, сохранив устойчивое конкурентное преимущество, фирма может использовать два различных подхода.

Первый, ориентированный на стандартизацию маркетинговой активности на всех рынках, отдает приоритет показателям эффективности собственного производства. Второй подход, наоборот, делает акцент на адаптацию товаров, т.е. на маркетинг специфических потребностей различных рынков.

В большинстве своем провалы на международном уровне являются результатом недостатка адаптации, чувствительности к культуре, недостаточного осознания ценностей и привычек потребителей. Стратегия, успешная для одной страны, может оказаться неприемлемой для другой.

На современном этапе развития менеджмента и изменения научных парадигм система целевых стратегий позволит трансформировать традиционную бюрократическую в самоуправляемую демократическую организацию (табл. 1.5).

Стратегии формирования организации нового типа

Тип стратегии	Содержание стратегии
1. Культурная стратегия	Формирование содержания ценностей, этики, целостности и единства организации
2. Сетевая стратегия	Формирование живой, эволюционирующей сети ассоциаций
3. Стратегия лидерства	Использование лидерства как связующего звена во всех структурах организации
4. Стратегия инновационного мышления	Формирование самоуправляемых команд с инновационным мышлением
5. Стратегия инновационных процессов	Внедрение упрощенных, открытых процедур, облегчающих совместную деятельность
6. Стратегия, ориентированная на внешнюю среду	Создание организации, самокорректирующейся и адаптирующейся к культуре внешней среды
7. Стратегия изменений	Изменение самого способа изменений, стратегическая интеграция

Решающее значение для успеха изменений имеет точное соответствие стратегии тем условиям, в которых действует предприятие. А теоретической базой принимаемых стратегических решений являются законы спроса и предложения, экономические модели рынка и конкуренция.

Анализ основных механизмов формирования системы совершенствования и роста организации может быть основан на классическом определении типов синергизма, предложенных И. Ансоффом:

- синергизм реализации продукции (продаж);
- синергизм оперативного управления;
- финансово-инвестиционный синергизм;
- синергизм стратегического управления.

Для характеристики величин синергетических эффектов различных типов может быть применена система таких экономических индикаторов, как увеличение прибыли, снижение затрат, уменьшение потребности в инвестициях, сокращение времени реализации поставленных целей и другие.

Переход к новому качеству и росту объемов хозяйственной деятельности сопровождается, как правило, возрастанием уровня риска, а результативность прогноза базируется прежде всего на определении экономической эффективности его реализации. Поэтому в процессе оценки необходимо определить, насколько уровень этих рисков является допустимым для деятельности организации при возможных негативных финансовых последствиях.

Сценарии формирования образа будущего предусматривают, что:

- исследуемая система представляется с учетом современных реалий и динамики развития;
- строится «дерево будущего», где ветвями являются гипотезы с возможными вариантами последствий;
- конечные результаты прогнозируются для различных временных горизонтов.

С помощью сценариев, передвигаясь из будущего в настоящее по системе «ходов», разрабатывают меры, необходимые для достижения поставленной цели.

Таким образом, ценностные, нормативные, стилевые ориентиры являются внутриорганизующим началом организационных и современных корпоративных отношений, выражающих специфику жизнедеятельности организаций (корпораций). Неудивительно, что около 80% предприятий малого и среднего бизнеса разоряются в течение двух-трех лет из-за несоответствия ценностей лидеров и внутренних ценностей самой организации стадиям жизненного цикла и требованиям и ценностям внешней среды.

Важно обратить внимание на то, что высокий уровень обслуживания клиентов и достигнутый соответствующий имидж предприятия повышает рыночную стоимость предприятия за счет неосязаемых активов. Высокая значимость функции управления процессом обслуживания возводит ее в ранг стратегических функций менеджмента.

Исходя из того, что потребитель выдвигает свои требования к продукту, его технико-экономическим характеристикам, сервису, количеству и срокам поставки, а также создает предпосылки для распределения рынка между производителями, явно просматривается возрастание значения конкуренции, борьбы за потребителя. В условиях соревнования, конкуренции за потребителя насущной необходимостью становится тщательное изучение запросов рынка, предъявляющего высокие требования к качеству и конкурентности продукции.

Если предприятие оказывается достаточно мощным, выпускает широкий ассортимент товаров, работает не первый год, имеет определенный круг покупателей, то оно в состоянии осуществить такую маркетинговую стратегию, как диверсификация, т.е. выйти на новые рынки с новыми товарами.

Диверсификация — стратегия, при которой создается множество новых разновидностей продукта (или видов деятельности фирмы), которыми заполняются новые рыночные ниши.

Типичными являются концентрическая, горизонтальная и межотраслевая, или вертикальная, диверсификация (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Разновидности диверсификации

РЫНОК		
Ниши, образуемые аналогичными потребностями	Ниши, образуемые комплексом взаимосвязанных и одноуровневых потребностей	Ниши, образуемые потребностями в аналогичном продукте, но более высокого уровня
ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ — производство товаров-аналогов (например, ручек, карандашей, фломастеров и т.п.)	КОНЦЕНТРИЧЕСКАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ — создание товаров-дополнителей (сорочки + галстуки, духи + помада +)	МЕЖОТРАСЛЕВАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ — производство товаров, на современном уровне удовлетворяющих потребности (телевизоры — кабельное телевидение — спутниковая связь)
Общая маркетинговая стратегия ДИВЕРСИФИКАЦИИ		

Для переориентации целей стратегического управления предприятием на требования рынка руководство должно сосредоточить внимание на учете внешних и внутренних факторов, потребительских предпочтений и требований. Подобная эволюция предполагает сокращение технологической жизни товаров.

Учет экономических возможностей и требований, предъявляемых потребителями, требует разработки нового механизма стратегического управления предприятием, позволяющего повысить его конкурентность.

Основные направления повышения качества организации:

- направления нового организационного мышления;
- применение системного подхода в организации систем;
- применение ситуационного подхода в организации систем;
- кибернетический подход;
- новая роль организации — нововведения (инновации), интеграция, интернационализация;
- реинжиниринг — перестройка хозяйственной деятельности и организации деловых процессов, реформирование социальной сферы;
- интеграция процессов управления;
- новые измерители эффективности организации;
- управление изменениями.

Особенности кибернетического представления производства связаны с тем, что процесс управления им рассматривается как информационный процесс, а производство в целом — как система, связанная информационной сетью. Поэтому управление рассматривается прежде всего как процесс преобразования информации. При реализации кибернетической модели осуществляется переход от ее информационного отображения к вещественной и экономической системам производства и их закономерностям.

В отличие от универсальных моделей, основанных на обобщенном опыте, проекты изменений, адаптированные к конкретным условиям, практически всегда оказываются успешными.

При поиске предприятием путей роста и повышения экономической эффективности можно обозначить несколько направлений:

- выбор эффективной рыночной стратегии;
- внедрение новых технологий производства, услуг и обслуживания;
- перспективное стратегическое планирование и совершенствование ассортимента продукции;
- диверсификация деятельности предприятия;
- дифференциация продукции.

Новой является взаимозависимость рынков как результат глобализации. Рынки уже не воспринимаются как отдельные единицы, но все более как единый рынок.

Неразрывно связано с управлением важнейшими экономическими показателями деятельности предприятия управление процессом обслуживания, существенно влияющим на его финансовое состояние. Эффективность этого управления прямо влияет на объем продаж, сумму доходов и прибыли фирмы, а следовательно, и на возможности финансового обеспечения его предстоящего развития. Важно обратить внимание и на то, что высокий

уровень обслуживания клиентов и достигнутый соответствующий имидж предприятия в этой области на потребительском рынке формирует высокий размер его гудвилла и, соответственно, повышает рыночную стоимость предприятия за счет неосязаемых активов.

В условиях соревнования, конкуренции за потребителя насущной необходимостью становится тщательное изучение запросов рынка, предъявляющего высокие требования к качеству и конкурентоспособности продукции.

Учет экономических возможностей и требований, предъявляемых потребителями, требует разработки нового механизма стратегического управления предприятием, позволяющего повысить его конкурентность (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Хорошо управляемая организация

Обеспечивает потребности клиентов	Функциональна	Результативна	Краткосрочный период
Администрирует	Системна	Эффективна	
Предпринимает	Проактивна	Результативна	Долгосрочный период
Интегрирует	Органична	Эффективна	

К признакам «хорошей» организации относят:

- сосредоточенность на одном;
- ориентировку на внешнюю среду;
- наличие общего видения;
- поощрение лидерства с маленькой буквы.

Инициация изменений в организации и приспособление к новым угрозам и возможностям должны обеспечивать создание командного взаимодействия, сотрудничества и породить менеджеров нового мышления.

На развивающихся предприятиях должна быть создана система экологического менеджмента, представляющая собой систему создания, управления и развития средств и условий для выполнения, наряду с экономическими, финансовыми и социальными целями предприятия, экологических целей, начиная от общих стратегических и заканчивая оперативными.

Кроме того, можно говорить о полноценной системе электронного административного регламента для управления процессом управления изменениями.

Управляющие системы основных единиц хозяйствования должны иметь программы, учитывающие циклические колебания внешней среды, в том числе детальные антикризисные программы.

Внедрение изменения наиболее эффективно в случае его поддержки с помощью автоматизированного решения, например с помощью *workflow*-систем. *Workflow* можно рассматривать как определенный шаг в развитии

архитектуры открытых систем по обеспечению возможности интеграции различных приложений вокруг конкретного проекта без перестройки структуры базы данных. В рамках продуктов *workflow*-систем управление изменениями связывает процессы инициации, планирования, контроля, внедрения и анализа изменений.

Процесс управления изменениями в меньшей степени ориентирован на инструментальные средства, используемые для внесения фактических изменений: прежде всего он фокусируется на управленческих аспектах, связанных с внесением изменений, а также с воздействием изменений на остальные компоненты ИТ.

Ключ успеха в управлении организацией — умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи определенной стадии жизненного цикла организации.

Следует иначе взглянуть на систему коммуникаций, совещания, на ведение переговорного процесса и на процесс принятия решений.

Атрибуты современной организации представляют собой набор коммуникативных средств, элементов наглядной агитации, фиксирующих, раскрывающих, обучающих, направляющих духовную жизнь людей в рамках компании. основополагающим документом является корпоративный кодекс организации. В нем раскрывается философия компании, ее базовые ценности, цели и задачи по их достижению, подробно описаны все возможные ситуации, с которыми может столкнуться сотрудник в рамках служебной деятельности.

Сам управленческий подход к осуществлению перемен, который базируется на шаблонах, моделях, подробных инструкциях и категорическом стиле исчерпал себя. Выбор должен строиться на основе диапазона существующих возможностей, когда имеется возможность позволить отдельным сотрудникам и командам самим находить необходимые решения. На одни и те же вопросы могут быть разные ответы, а каждая проблема может иметь свое решение.

В середине 90-х гг. XX в. при обсуждении индивидуальных характеристик менеджера самым популярным стало выражение «эмоциональный интеллект». Его ввел в обиход Д. Гоулман, опубликовавший под этим названием книгу¹. Он объединил пять известных ранее навыков в некую систему и показал, что в условиях возрастающей сложности бизнеса и ускорения изменений в обществе человеку необходимо не только обладать этими навыками, но постоянно их совершенствовать. К таким навыкам относятся: самосознание и саморегуляция, уверенность в себе, чувство юмора, открытость к изменениям, оптимизм, сенситивность, социальные навыки психологического контакта (раппорт), убедительность и т.п. Автор на основании медицинских исследований и проведенного анализа утверждает, что безэмоциональный ум самостоятельно не способен давать команду на исполнение, выполняя лишь «услужобные» функции «учета» и «контроля» происходящего события. Именно эмоции приводят в движение рефлекс и побуждают к действию. Кратко формулируя замысел автора, «эмоцио-

¹ Гоулман Д. Эмоциональный интеллект : пер. с англ. М. : АСТ, 2009.

нальный интеллект» можно определить как способность к «целеполаганию», «планированию» и «организации», включая коррекцию действий; как способность выполнять базовые функции менеджмента и принимать необходимые, своевременные и правильные решения, благодаря эмоциональной окраске воспринимаемого процесса или явления.

При условии влияния исторической ментальности на формы, функции и структуру управления, менеджмент также может влиять на менталитет, изменять его опосредованно через сильную организационную культуру (табл. 1.8). Это лишь вопрос времени.

Таблица 1.8

Особенности управления в зависимости от черт российского менталитета

Характерные черты менталитета	Особенности управления
Коллективизм	Ориентация управления на группу, преобладание командных заданий, коллективная мотивация, коллективная ответственность
Большой контекст	В управлении необходимо использовать «обратную связь» в целях уточнения правильности интерпретации переданной или полученной информации
Неравномерные темпы работы	1. Установка жестких временных границ для выполнения поставленных задач, подчиненные самостоятельно распределяют время. 2. Совместное планирование во времени пошагового выполнения поставленных задач, строгий контроль со стороны руководителя
Трудолюбие/упорство	Отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу; стимулирование стремления подчиненных к поиску новых путей для достижения поставленной цели
Религиозная философия	Учет общественного мнения

Россияне в меньшей степени склонны верить корпоративным лозунгам и менее дисциплинированы, чем работники в Японии, Америке и даже Европе. Видимо, сказывается исторический опыт. Программы стимулирования и мотивации должны быть более адресными и жесткими.

В России переход к современным структурам управления и эффективной организации деловых процессов на научных принципах не только необходим и возможен, но и становится главным средством осуществления экономических реформ.

Практикум

Вопросы и задания

1. Какие элементы включает модель взаимодействия организации с внешней средой?
2. Сформулируйте важность взаимозависимых элементов организации.

3. Опишите, какими основными кризисными тенденциями в российской экономике обладают сферы и категории производственной системы.
4. Охарактеризуйте целевые уровни организационных изменений российских компаний.
5. Опишите содержание концепции хорошо управляемой организации.
6. Сравните характеристики стереотипных и современных требований к элементам менеджмента.
7. Раскройте преобладающие способы повышения запаса конкурентности у разных типов предприятий.
8. Приведите определение и признаки компонентов эмоционального интеллекта.
9. Дайте характеристику особенностям управления в зависимости от черт российского менталитета.

Занятие 1. Характеристика категорий и целевых уровней организационных изменений.

Цель занятия — систематизация категорий и уровней изменений организации.

Задание 1. Составьте систему категорий изменений по П. Вейллу.

Задание 2. Выделите и охарактеризуйте целевые уровни организационных изменений.

Глава 2

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

В результате изучения этой главы студенты должны:

знать

- концепцию процесса управления изменениями и векторы преобразования экономических систем;

уметь

- обобщать и систематизировать теорию и методологию управления изменениями;
- идентифицировать концепции и программы осуществления изменений в организации;
- анализировать и интерпретировать теоретические и эконометрические модели изменений, поведение экономических субъектов;
- решать задачи и выбирать необходимые методы применения современных технологий для реализации концепции изменений и управленческих процессов;

владеть

- современными технологиями управления и современной методикой построения концептуальных моделей управления изменениями;
 - навыками системного анализа и разрешения проблем при концептуальном проектировании организационных структур и коммуникаций.
-

2.1. Место и значение системного анализа в концепции управления изменениями

Системный анализ обладает большими возможностями в разрешении многих актуальных проблем современности. Эксперты по системному анализу справедливо отмечают, что в основе изменения организационных систем лежат общественные потребности и разнообразные внутренние проблемы. Поэтому изменение должно обеспечивать решение этих проблем по мере их возникновения, развития или обострения.

Решение вопроса об изменении принимается на основе двух критериев:

- разрешаемости проблемы;
- оценки ожидаемой социально-экономической эффективности.

Процедура изменения разработанная специалистами по системному анализу включает в себя следующие основные технологические этапы:

- 1) постановка проблем;
- 2) исследование проблем;
- 3) определение границ проблемного объекта;
- 4) обследование проблемного объекта;
- 5) выбор критерия эффективности организационных систем;

- 6) определение полномочий подсистемы управления изменениями;
- 7) выбор состава управления изменениями;
- 8) разработка технического задания на создание организационных систем;
- 9) техническое и рабочее проектирование организационных систем;
- 10) внедрение (реализация) изменений.

Необходимо отметить, что данные этапы могут проводиться совместно, последовательно, параллельно, с использованием итерационных процедур. Управление изменениями использует возможности целевых комплексных программ, различных экспертно-аналитических методов, экономико-математических моделей и т.д.

Постановка проблемы

Управление изменениями начинается с постановки проблемы. Однако перед этим проблема должно быть четко сформулирована, обозначена, отграничена от других. Обычно проблему определяют на основе так называемого тракторного описания в виде параметрической модели.

$$\Pi = \{\text{ОИС}; P; P_0; P^*\}, \quad (2.1)$$

где Π — проблема; ОИС — объект исследования; P — результирующий показатель, характеризующий состояние ОИС; P_0, P^* — исходное и желаемое состояние ОИС.

Во многих случаях необходимо иметь несколько результирующих показателей для описания проблемы: P_1, P_2, \dots, P_k (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Табличное представление постановки проблемы

Объект исследования	Результирующий показатель	Исходное состояние ОИС	Желаемое состояние ОИС
Фирма	1. Объем произведенной продукции	P_{01}	P_1^*
	2. Объем реализованной продукции	P_{02}	P_2^*
	3. Прибыли предприятия	P_{03}	P_3^*
	4. Налоги и т.д.	P_{04}	P_4^*

Табличный способ задания проблемы имеет ряд достоинств:

- 1) может быть составлен полный перечень процессов и элементов объекта исследования;
- 2) возможность дополнения перечня результирующих показателей;
- 3) проверка объективности показателей исходного состояния объекта исследования;
- 4) желаемое состояние может быть определено методом последовательного приближения (итераций) на основе имеющейся и уточняемой статистической информации.

Обычно при технологии проектирования пользуются векторным представлением постановки проблем. Математическая постановка имеет следующий вид:

$$\Pi = |P_0 - P^*|, \quad (2.2)$$

где $P_0 = (P_{01}, P_{02}, \dots, P_{0s})$ — фактическое состояние ОИС; $P^* = (P_1^*, P_2^*, \dots, P_s^*)$ — желаемое состояние ОИС.

Разрешение проблемы означает ликвидацию расхождений между желаемым и фактическим состоянием объекта исследования. Однако это возможно лишь при условии, что его состояние зависит только от управляемых факторов (и, естественно, управление этими факторами полностью эффективно). Связь между состоянием объекта исследования и факторами, влияющими на это состояние, может быть представлена уравнением

$$P = f(x, y), \quad (2.3)$$

где $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ — вектор неуправляемых факторов; $y = (y_1, y_2, \dots, y_m)$ — вектор управляемых факторов; f — оператор связи, характеристика функциональной зависимости.

Формула представляет собой модель объекта исследования. Для удобства эту модель можно изобразить в виде «черного ящика» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. «Черный ящик» объекта исследования

Анализ факторов, влияющих на состояние и развитие проблемы, показывает:

- 1) неуправляемые факторы обычно имеют по отношению к объекту исследования экзогенный (внешний) характер, поэтому необходима организация прогностических исследований их состояния и поведения;
- 2) управляемые факторы должны быть разделены на две категории:
 - фактически управляемые в рамках объекта исследования;
 - потенциально управляемые, которые требуют определенных организационных и правовых мер перевода их в разряд управляемых.

Исследование проблемы

Исследование проблемы должно быть многосторонним (комплексным), системным, охватывающим все ее уровни и осуществляться с использованием всего доступного инструментария: технических средств, экспертных методов, результатов моделирования, текущей документации, сбора вербальной информации и т.д.

Различают исследование проблемы без использования моделей объекта исследования и с их использованием (это обычно аналитические или имитационные модели). Возможные варианты исследования представлены в табл. 2.2.

Биографическое описание объекта исследования обычно оформляется в виде таблиц, включающих в себя:

- результирующие показатели;
- факторные признаки;
- характер связи между ними;
- сами источники информации.

«Дерево» факторов строится аналогично «дереву» целей и включает все факторы объекта исследования. Оно строится экспертами, начиная с «вершины». Важно, чтобы все факторы соотносились между собой по значимости, т.е. имели сопоставимый удельный вес. Экспертным путем оценивается значимость удельных весов каждого из этих факторов.

Таблица 2.2

Варианты исследования проблем

Варианты исследования проблем	
Без использования модели ОИС	С использованием моделей ОИС
Биографическое описание	Методы статистического анализа: а) корреляционно-регрессионный анализ; в) методы статистической теории распознавания образов; с) факторный анализ
«Дерево» факторов	
База проблемных знаний	
Информационно-справочные системы	

Далее каждый из факторов подвергается повторной и самостоятельной декомпозиции на подфакторы второго уровня. Ранжирование факторов предполагает выделение тех из них, которые имеют наибольший удельный вес и требуют принятия повышенных мер по их исследованию.

Для использования моделей необходимо, чтобы они были построены на достоверной, полной, объективной информации. Аналитические модели отличаются значительным разнообразием, и выбор наиболее рациональной из них зависит от характера проблемных данных. Наиболее типичны модели:

- динамические;
- линейные или нелинейные;
- стохастические или детерминированные;
- нестационарные.

Для использования любой из моделей необходимым условием является определение параметров (коэффициентов), входящих в модель, и их опытная проверка. При использовании имитационных моделей широко используют возможности современных информационно-вычислительных систем. Альтернативные модели должны иметь возможность конкурировать друг с другом; из них выбирается одна, обычно наиболее простая.