

# Сущность процесса управления организационным развитием на предприятии

Подготовили:  
Сафронова П.В.  
Рязанов Н.Г.  
Митрохова Н.Н.

В обширном обзоре литературы выявлено несколько методов, которыми могут воспользоваться менеджеры для управления плановыми переменами. Названия этих методов во многих источниках литературы различны, но в их основе лежат одни и те же принципы. Можно выделить три основных подхода:

- применение власти;
- переподготовка специалистов;
- применение разумных расчетов.

Подходы к осуществлению изменений начинаются с применения власти в любом ее проявлении и заканчиваются применением разумных расчетов. Промежуточное положение между этими двумя крайними мерами занимает метод, основанный на переподготовке специалистов.

«жесткие»: к ним относятся принуждение сотрудников к работе по новым правилам, их замена и увольнение;

«мягкие»: к ним относятся вовлечение сотрудников в процесс изменений, создание для них возможности вносить свои предложения по целям и методам изменений, обсуждение с персоналом принимаемых организационных решений, убеждение в необходимости и правильности методов перемен, обучение смежным профессиям и новым методам работы, информирование о планах и ходе изменений;

«компромиссные» - заключение «сделок», создание гарантий не ухудшения положения сотрудников, снижение радикальности изменений.

В процессе перестройки управления компанией может происходить:

- Изменение конфигурации компании, в том числе:
- Разделение компании на отдельные самостоятельные части;
- Выделение из состава предприятия отдельных частей;
- Присоединение к компании каких-либо частей из внешнего окружения;
- Слияние компании с другими компаниями.
- Сокращение компании, бизнеса и т.д.



- Преобразование организационной структуры компании, в том числе:


- Перераспределение ответственности подразделений;

- Переход из линейно-функциональной структуры в дивизиональную и наоборот;

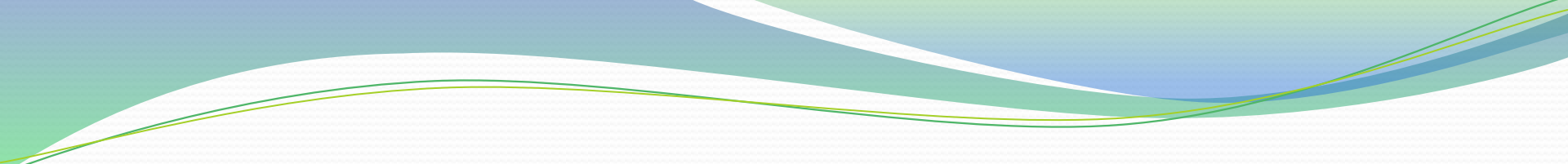
- Изменение функциональной структуры, появление новых или сокращение функций и т.д.

- Изменение способов функционирования компании, в том числе:

- Реинжиниринг бизнес-процессов.



Каждый из применяемых подходов и сценариев к реструктуризации компании имеет собственные цели, собственные преимущества и ограничения. Необходимо сказать, что выбор структуры управления для компании на практике связан не только с задачами повышения эффективности бизнеса, но и с задачами распределения власти, влияния и структуры отношений. Поэтому выбор подхода и сценария реструктуризации системы управления компанией обычно зависит от большого количества субъективных факторов.



Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде, и каждое его действие возможно только в том случае, если среда допускает его.

Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания, так как внешняя среда служит источником производственных ресурсов, необходимых для формирования и поддержания производственного потенциала. Факторы внешней среды являются неконтролируемыми со стороны предприятия и его служб. Под влиянием событий, происходящих вне предприятия, во внешней среде, руководителям приходится изменять внутреннюю организационную структуру, приспособлявая ее под изменившиеся условия.

Как мы уже говорили, некоторые руководители склонны к мягким методам внедрения изменений в организации, к ним относятся Цикл Деминга, всеобщее управление качеством (TQM) и оргразвитие.

Цикл PDCA или колесо Деминга (Plan – Do – Check – Act – планирование – выполнение – проверка – реакция) является широко распространенным методом непрерывного улучшения качества. Этот метод имеет и второе название – колесо Деминга, из-за наглядной круговой графической интерпретации стадий цикла (рисунок 1).

Непрерывность улучшения качества – это постоянный процесс совершенствования оборудования, материалов, инструментов, использования человеческих ресурсов и производственных технологий.

Цикл PDCA отображает последовательную сущность процесса постоянных улучшений.



Стадия планирование цикла PDCA является одной из самых ответственных.  
На этой стадии:

- выбирается актуальное направление деятельности компании, по которому необходимо провести мероприятия по улучшению качества,
- осуществляется сбор необходимой информации,
- проводится оценка текущей ситуации,
- определяются приоритетные проблемные зоны,
- осуществляется анализ проблемных зон, в том числе выявляются критические причинно-следственные связи,
- ставятся конкретные цели, достижение которых позволит устранить проблемные зоны или существенно уменьшить их отрицательное влияние на качество продукции.

На стадии выполнение цикла PDCA реализуются намеченные изменения.

- *Внешняя среда предприятия* – это все условия и факторы, которые возникают независимо от деятельности предприятия и оказывают существенное воздействие на него. Внешние факторы обычно делятся на две группы: факторы прямого воздействия (ближайшее окружение) и факторы косвенного воздействия (макросреда).
- К *факторам прямого воздействия* относят факторы, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятия: поставщики ресурсов, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, государство, профсоюзы, акционеры (если предприятие является акционерным обществом).

- К наиболее значимым факторам косвенного воздействия относятся:
- *политические факторы* – основные направления государственной политики и методы ее реализации, возможные изменения в законодательной и нормативно-технической базе, заключаемые правительством международные соглашения в области тарифов и торговли и т. д.;
- *экономические факторы* – темпы инфляции или дефляции, уровень занятости трудовых ресурсов, международный платежный баланс, процентные и налоговые ставки, величина и динамика внутреннего валового продукта, производительность труда и т. д. Эти параметры оказывают на различные предприятия неодинаковое влияние: что одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность. Например, стабилизация закупочных цен на продукцию сельского хозяйства для ее производителей рассматривается как угроза, а для перерабатывающих предприятий – как выгода;
- *социальные факторы* внешней среды – отношение населения к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и традиции; разделяемые людьми ценности; менталитет общества; уровень образования и т. п.;
- *технологические факторы*, анализ которых позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

*Внутренняя среда* предприятия определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом управленческих решений. Целью анализа внутренней среды предприятия служит выявление слабых и сильных сторон его деятельности, так как, чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

*Значение анализа внутренней среды* объясняется следующими обстоятельствами:

- информация о внутренней среде необходима для того, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на который предприятие может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей;
- анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели и задачи организации.

- Основными элементами внутренней среды предприятия являются:
- производство (в зарубежной экономической литературе – управление операциями): объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности; экология производства; контроль качества; патенты, торговые марки и т. д.;
- персонал: структура, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;
- организация управления: организационная структура, методы управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства, престиж и имидж предприятия;
- маркетинг, охватывающий все процессы, связанные с планированием производства и реализацией продукции, в том числе: производимые товары, доля рынка, каналы распределения и сбыта продукции, маркетинговый бюджет и его исполнение, маркетинговые планы и программы, стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;
- финансы – своего рода зеркало, в котором отражается вся производственно-хозяйственная деятельность предприятия. Финансовый анализ позволяет вскрыть и оценить источники проблем на качественном и количественном уровне;
- культура и имидж предприятия – слабоформализуемые факторы, которые создают образ предприятия; высокий имидж предприятия позволяет привлечь работников высокой квалификации, стимулировать потребителей к покупке товаров и т. п.

- 
- Возможны различные подходы к проведению оценки внутренней среды:

SWOT-анализ;

- определение стратегического потенциала фирмы;

- «цепочка ценностей» Портера;

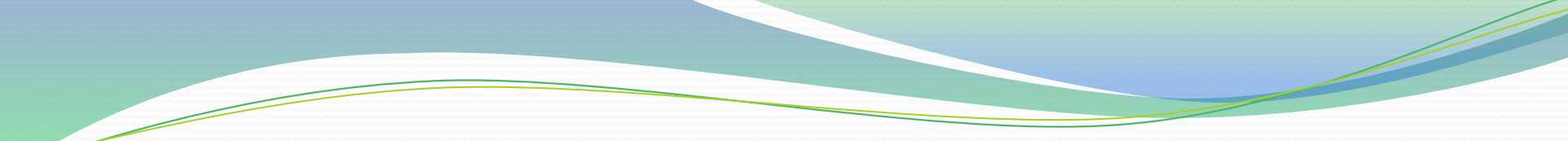
- система McKinsey и др.

- При этом внутренние ресурсы и потенциал их развития сравнивают с аналогичными характеристиками конкурентов.

# Изменение политики Сбербанка России

Анализ деятельности Сбербанка России за последние месяцы показывает, что внутри этого крупнейшего российского банка происходят важные изменения — идет процесс консолидации, самостоятельность региональных банков Сбербанка и их отделений существенно ограничивается, а власть холдинга усиливается.

Еще недавно практически каждое из районных отделений Сбербанка фактически выступало на финансовом рынке как отдельный коммерческий банк. Результаты предоставления широкой автономии низовым подразделениям банка оказались весьма плачевными — Сбербанк России понес многомиллиардные убытки.




Буквально бичом Сберегательного банка стало отсутствие информации и координации действий между подразделениями Сбербанка, расположенными в разных регионах. Заемщики (часто этим пользовались небольшие банками) одновременно получали кредиты в разных регионах.

Руководство Сбербанка в Москве отдавало себе отчет в том, что в банке нарастает кризис, и предприняло первые шаги по централизации системы управления и сведения к минимуму потерь от несогласованности действий своих подразделений.



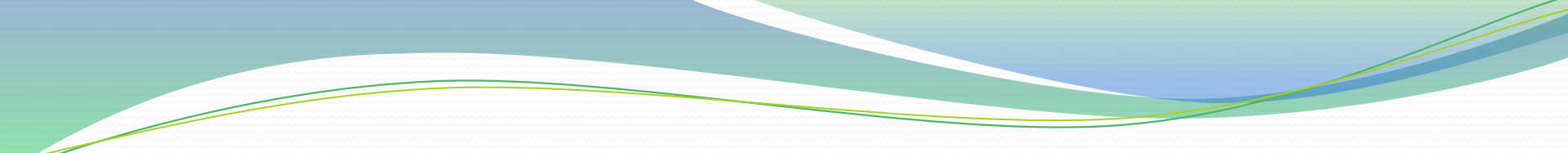
В первую очередь были ограничены права отделений самостоятельно выбирать направления вложения средств. Был введен "мягкий" контроль за выдачей отделениями и филиалами межбанковских и коммерческих кредитов — о выдаче ссуд необходимо было уведомить головной офис. А вскоре режим ужесточился — формально предоставление ссуд стало возможно лишь с разрешения самого Сбербанка России. Одновременно было завершено создание базы данных по недобросовестным заемщикам.

Впрочем, на практике новое правило выполнялось далеко не всегда. Отследить и проконтролировать каждую ссуду головная контора все равно не могла. Однако ограничение права самостоятельно выдавать ссуды сопровождалось введением единых правил отбора заемщиков, что отчасти гарантировало надежность заемщика.

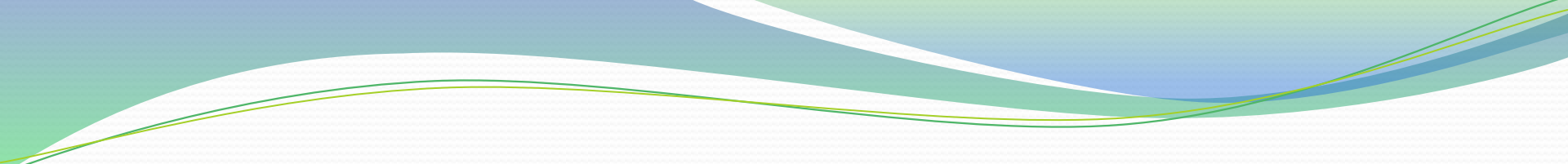


Следующим шагом по ужесточению контроля за расходованием средств стало принятие решения, согласно которому средства регионального банка могли обращаться только внутри своей области. Выдача как прямых, так и межбанковских кредитов заемщикам из других регионов была запрещена.

Этой мерой была исключена конкуренция между отделениями Сбербанка в рамках одного региона, и можно сказать, что внутри системы произошел раздел рынка.



Еще одним приоритетным направлением проведения активной политики Сбербанка объявлено предоставление ссуд прямым заемщикам. Среди наиболее перспективных предприятий для вложения средств были названы фармацевтическая, транспортная и энергетическая отрасли российской промышленности.



Существенные изменения произошли и в структуре организации и управления Сберегательного банка России. За счет неэффективных (прямо скажем, убыточных) отделений началось укрупнение банковской сети. В разряд филиалов, т. е. структур, не обладающих никакими правами ведения хозяйственной деятельности, только в прошлом году переведены 88 отделений.

Новые задачи приходят решать новые люди. Только за прошедшие два года сменилось 32 председателя территориальных банков Сбербанка России, и большинство замен связано с неудовлетворительной работой их бывших руководителей.

## **Сбербанк также провел изменения в кредитной политике**

- Запущена специальная процедура рассмотрения заявок на кредитные продукты за 2 часа для клиентов, получающих зарплату на счет в Сбербанке
- Введены льготные условия кредитования для Пенсионеров
- Снижено требование Банка по стажу для заёмщика младше 21 года
- Запущена федеральная кампания продаж потребительских кредитов
- Запущена программа «Ипотека плюс материнский капитал»
- Отменен мораторий на досрочное погашение Продукты Сбербанка России

## Сроки рассмотрения кредитных заявок

Клиентам, получающим зарплату на счет в Сбербанке, достаточно предъявить паспорт, указать номер зарплатного счета и уже через 2 часа Банк озвучит клиенту решение по поданной заявке. С 14 ноября запустилась специальная процедура рассмотрения заявок по кредитам за 2 часа. Продукты, на которые распространяются условия: 1. Потребительский кредит без обеспечения. 2. Автокредит 3. Кредитная карта

## Либерализация условий кредитования

с 28 ноября 2011 года по кредитным продуктам, предоставляем по технологии «Кредитная фабрика», для лиц, получающих пенсию на счет в СБЕРБАНКЕ РОССИИ. Процентные ставки по кредитам установлены на уровне ставок для категории «Физические лица – работники предприятий, являющиеся участниками "зарплатного" проекта». Увеличение верхней возрастной границы по Потребительскому кредиту без обеспечения до 65 лет\*. Кредиты для лиц, получающих пенсию в Сбербанке 2 2 Продукты, на которые распространяются условия: 1. Потребительский кредит без обеспечения. 2. Потребительский кредит под поручительство физических лиц. 3. Автокредит \*Ранее: 55 лет для женщин/60 лет для мужчин

## Снижение процентных ставок

Уровень процентных ставок 14,4%-15,75% в рублях; 12,15%-12,6% в USD/EUR. Диапазон ставок варьируется в зависимости от наличия хорошей кредитной истории и срока кредитования

- Кредиты выдаются без комиссий
- Длительные сроки кредитования – до 5 лет
- Максимальная сумма кредита – 3 млн. рублей (100 000 долларов США, 76 000 Евро)
- Короткие сроки рассмотрения заявки – не более 2-х рабочих дней с момента подачи Клиентом полного пакета документов

Целевая аудитория: Физические лица, получающие доходы в виде пенсии на счет карты/вклада, открытого в Банке, в возрасте до 75 лет.



## Предпосылки

За последние годы наблюдается стабильный рост доходов пенсионеров по всем группам. Наибольший доход получают пенсионеры по старости и госслужащие. Средний размер пенсии за 2010г.: 7476 рублей. Доля работающих пенсионеров растет и составляет порядка 1/3 от общей численности населения. Наибольшее количество людей пенсионного возраста – работают. Средняя сумма кредитов пенсионеров меньше 70 тыс. рублей без поручительства и 80 тыс. рублей с поручительством, средний номинальный срок кредита 50 мес., фактический (с учетом досрочных погашений) – 35 мес. При ставке порядка 15-16% ежемесячный платеж по такому кредиту составит порядка 2 тыс. рублей. Уровень финальных потерь по пенсионерам в 2 раза меньше

В ноябре 2011 ОАО «Сбербанк России» запустил федеральную кампанию продаж потребительских кредитов. Персональные предложения сформированы для следующих групп клиентов: -участников зарплатных проектов (от 15,3% годовых), -заемщиков, имеющих «хорошую» кредитную историю в Банке (15,3%), - клиентов, имеющих остатки на счетах в Банке (от 12,9%). Более детальное деление на сегменты осуществляется с учетом финансовой активности клиентов, их социально-демографических характеристик и др. В предложение для клиентов в рамках Кампании продаж включены: - «Доверительный кредит», -«Потребительский кредит без обеспечения».

