

Секция «Технологии совершенствования системы менеджмента организации»

**Жесткий и мягкий системные подходы к диагностике и планированию стратегических изменений**

**Салла Виктория Александровна**

*Аспирант*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет государственного управления, Москва, Россия

*E-mail: vsalla@mail.ru*

В современной действительности организация не может быть конкурентоспособной без постоянного развития, которое достигается путем организационных изменений. Организации знают, что судорожное проведение изменений в кризисной ситуации редко приносит положительный результат. Исходя из этого, долговидный топ-менеджмент встает на путь запланированных изменений.

Эффективная реорганизация предполагает использование системного подхода к диагностике и планированию стратегических изменений. Данный подход рассматривает организацию в качестве целостной системы, состоящей из взаимосвязанных и взаимозависимых компонентов, то есть при изменении одного из компонентов, изменится и вся система в целом [1]. Стоит отметить, что такой подход к описанию организации, требующий проведения изменений, помогает правильно выделить границы рассматриваемой системы. При определенных условиях в качестве системы правильно рассматривать не всю организацию, а ее часть, например, подразделение или отдел. Здесь выделить систему, требующую изменений, поможет метод «взгляд с высоты птичьего полета». Данный метод помогает широко взглянуть на ситуацию и в общих чертах определить, где имеются проблемы, и насколько они остры.

Для того, чтобы были достигнуты положительные результаты при внедрении изменений, после выявления проблемных областей, предельно важно правильно идентифицировать проблемы по принципу «жесткие-мягкие», так как от этого напрямую зависит выбор стратегий их решения [3].

Проблемы, которые поддаются количественному анализу и имеют одно успешное решение, являются жесткими. Такие проблемы имеют стандартные методы решения, основанные на использовании сложных расчетов высокотехнологической техники, такие, как метод системного анализа, реинжиниринг бизнес-процессов, системотехника, большинство методов управления проектами и так далее.

Для решения таких проблем, результаты которых можно посчитать математически, необходимо руководствоваться жестким системным подходом. Данный подход предполагает процесс деления организации на элементы (декомпозиция). Прежде всего, организация, которая рассматривается, как система, подразделяется на подсистемы по функциональному признаку. Например, могут быть выделены подсистема управления, подсистема производства, подсистема сбыта продукции и так далее, которые, в свою очередь, рассматриваются как некие системы и опять подразделяются на подсистемы (субподсистемы). Данный процесс происходит до тех пор, пока не будут определены компоненты, между которыми можно задать простые отношения, выраженные количественно [8].

При планировании изменений в рамках «жесткого системного подхода» составляется подробный план действий, который признается оптимальным и не терпит дальнейших корректировок. На практике такие идеализированные ситуации встречаются довольно редко, так как всегда существует опасность, что план не смог учесть всех «существенных» и «несущественных» факторов, или разработан с ошибками. Такой подход учитывает лишь

объективные составляющие, а субъективные остаются в стороне.

Большинство проблем не имеют однозначных решений и описываются качественно. В основе таких проблем, как правило, лежат интересы людей в организации. Такие проблемы называются мягкими. Сталкиваясь с мягкими проблемами, невозможно заранее определить результаты их решения, можно лишь составить прогнозы возможного исхода событий при тех или иных условиях.

Учесть субъективные составляющие при планировании организационных изменений помогает мягкий системный подход. В основе мягкого системного подхода лежит концепция организационного развития, которая в современных условиях представляется наиболее эффективным методом управления изменениями [4]. Мягкий системный подход рассматривает организацию как сложную систему, обладающую свойством целостности. При изменении количества элементов (подсистем) данной системы, автоматически изменится количество и качество ее связей [9]. Так как зачастую при выявлении проблемы, бывает не ясно, какую подсистему компании целесообразнее всего подвергнуть изменению, следует спрогнозировать, какие результаты будут достигнуты, при принятии того или иного решения.

Мягкий системный подход предполагает понятие «мировоззрения» [5]. В рамках процесса управления изменениями под мировоззрением подразумеваются различные представления лиц принимающих решения (ЛПР): инвесторов, топ-менеджмента, собственников, членов совета директоров - относительно всего, что касается организации. Мировоззрение ЛПР ограничено их собственными интересами [7].

Как правило, мягкие проблемы решаются на основе использования методов организационного развития. Предполагается, что процесс реализации изменений состоит из взаимосвязанных действий субъектов этого процесса, которые в совокупности направлены на достижение установленного результата. Действия субъектов связаны между собой организационной структурой, системой внутренних коммуникаций и контролем руководства [2]. На практике происходит ситуация, когда сотрудники по-разному смотрят на проблему и пути ее решения, вследствие чего, необходимо применять методы организационного развития, ориентированные на изменение людьми восприятия проблем, ведение содержательных творческих дискуссий, сближающих позиции соперничающих сторон, достижение консенсуса и взаимодействия вместо конфронтации.

При управлении организационными изменениями жизненно важным является правильное определение типа проблемы, так как от этого напрямую зависит выбор метода имплементации изменений [6]. Ошибка при определении типа проблемы, является ли возникающая проблема «жесткой» или «мягкой», ведет к временным и финансовым потерям без достижения желаемых результатов. Также стоит понимать, что часто одна и та же проблема при одних условиях является «жесткой», а при других становится «мягкой».

Например, сеть столичных продовольственных магазинов приняла решение о развитии в регионах. При открытии первого регионального магазина сложно спрогнозировать успех, так как неизвестно, с какими трудностями со стороны конкурентов, поставщиков, региональных властей и потенциальных клиентов, столкнется данная организация. В этом случае проблема будет мягкой. Однако при открытии последующих точек продаж данная сеть продовольственных магазинов уже будет располагать определенным опытом и уверенностью в достижении результата. В этом случае проблема будет идентифицирована как жесткая, так как знания, приобретенные при открытии первого регионального магазина, позволят подготовить точный расчет ресурсов и времени.

### **Источники и литература**

- 1) Гараедаги Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Минск, 2010.
- 2) Зуб А.Т., Локтионов М.В. Стратегический менеджмент. Системный подход. М., 2011.
- 3) Медоуз Д. Алфавит системного мышления. М., 2011.
- 4) Янг С. Системное управление организацией. М., 1972.
- 5) Checkland P. Systems thinking, systems practice. N.Y., 1981.
- 6) Chekland P., Tsouvalis C. Reflecting on SSM: the dividing line between “real world” and “systems thinking world” // Systems research. N.Y., 1996. Vol. 13. No 1. P. 30-42.
- 7) Churchman C. The systems approach and its enemies. N.Y., 1979.
- 8) Ragdell G., West P., Wilby J. Systems theory and practice in the knowledge age. N.Y., 2002.
- 9) Reynolds M. Systems approaches to managing change: a practical guide. L., 2010.

### **Слова благодарности**

Я хочу выразить свою признательность профессору Зубу А.Т. за помощь в работе над данной статьей.