

4. Orlov, A.I. (2014). Komputerno-statisticheskiye metody: sostoyaniye i perspektivy, Nauchniy Zhurnal KubGAU, No.4, pp.1-18.
5. Chistyakova, A.A. (2014). Razrabotka metodov analiza neodnorodnykh ryadov dinamiki na osnovanii statisticheskikh kharakteristik, Vostochno-Evropeyskiy zhurnal peredovykh tekhnologiy, No. 5/4, pp. 35-42.
6. Kovalenko, I.I. (2006). Netraditsionnye metody statisticheskogo analiza dannykh, Nikolayev, Ilion, p.106.
7. Efron, B. (1988). Netraditsionnye metody mnogomernogo statisticheskogo analiza, Moscow, Finansy i statistika, p. 262.

Рецензент статті  
д.е.н., проф. Петрова І.Л.

Стаття рекомендована до  
публікації 21.10.2015 р.

**УДК 658.012.32:658.012.23**

**Н.Ю. Ровинская**

### **ВОЗДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ**

Работа посвящена исследованию в области организационных изменений с целью выявления их взаимосвязи с понятием бизнес-модель. Найдена взаимосвязь ранее независимых параметров функционирования компании. Доказано воздействие организационных изменений на бизнес-модель компании и разработана модель диагностики воздействия организационных изменений на бизнес-модель. Рис. 6, табл. 4, ист. 15.

Ключевые слова: организационные изменения, бизнес-модель, модели организационных изменений, методы управления.

JEL M110

**Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.** На сегодняшний день практически невозможно выделить сектор человеческой деятельности, который не зависит от высокой динамики внешней среды. Это утверждение обусловлено многочисленными факторами: изменениями в законодательной базе, в геополитической обстановке, в системе налогообложения, в модификациях поведенческого поведения и спроса, ростом инноваций и т.д. Быстротечные вариации во внешней среде оказывают влияние на внутренние условия функционирования организации. Так предприятия вынуждены прибегать к реструктуризации, технологическим и организационным преобразованиям, созданию новых рабочих мест, трансформации нематериальных характеристик бизнеса и т.д.

Учитывая вышеописанные условия экономической деятельности, становится очевидным, что для долгосрочной и успешной работы на одном из этапов жизненного цикла компания нуждается в проведении изменений. Масштаб, интенсивность и ориентация изменений индивидуальны для каждого конкретного случая, однако многочисленные исследования в данной области свидетельствуют о том, что управление организационными изменениями вызывают не меньше сложностей, чем управление материальными составляющими бизнеса.

Вопрос организационных изменений не является новым. Существует ряд исследователей данной тематики. Помимо научной среды, решением данной проблемы занимаются многочисленные консалтинговые компании.

В тоже время понятие «бизнес-модель» - относительно новое поле исследования, но при этом набирает все большей значимости и актуальности. Об этом было сказано автором в одной из предыдущих статей [1].

Отправной точкой данной работы является суждение о том, что бизнес-модель – это базовое ядро генерирования ценности компанией, которое может выступать в роли новой единицы анализа жизнеспособности компании. Исходя из этого утверждения и принимая во внимание актуальность (в каком-то роде неизбежность организационных изменений), возникает вопрос: каким образом отразятся организационные изменения на бизнес-модели компании.

Ответ на данный вопрос поможет собственникам, руководителям, топ-менеджерам компаний в выборе организационных изменений, а также их методов с целью сохранения ценности компании.

**Анализ последних исследований и публикаций, в которых начато решение данной проблемы и на которые опирается автор.** Теоретической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых в области управления изменениями, а именно К. Левина, Н. Балока, Д. Баттена, Д. Коттера, Д. Надлера, М. Тушмана, Рубцова С. В., Вендрова А. М., Калашяна А. Н., Репина В. В. и др.

С систематической точки зрения исследователи могут быть разделены на две группы: первые изучают организационные изменения как процесс «трансформации», «реформирования», «реинжиниринга» и т.д. Авторы этой группы: Бовин А.А. Чередникова, Л.Е., Якимова Е.Я., Вепрова Р.Н. Кожевина О.В., Коротков Э. М., Мазур И.И., Шапиро В.Д.

Вторая группа консолидирует методологические проблемы управления изменениями и преодолению сопротивления персонала организации. Особый вклад внесли работы И. Адизеса, П. Друкера, С. Кови, Дж. П. Коттера, Д. Козна, К. Левина и др. Отечественные исследования данной проблемы представлены в трудах Г.П. Зинченко, Н.В. Казаковой, Д.М. Калимуллина и др.

Вопросу бизнес-моделей уделяют внимание В.Ю. Котельников, Т.В. Кугушева, Н. В. Ревуцкая, Ю.С. Выходец, В. И. Чеглатонов, Р. Амит, К. Зотт, Дж. Ву, К. Дотторе, П. Друкер, А. Зельц, К. Леккок, И. К. МакМиллан, М. Моррис, А. Остервальдер, Г. Хамел, Дж. Хендерсон и др.

В своих работах исследователи приводят собственный терминологический аппарат, различные классификации, модели и методы.

Несмотря на многочисленность работ и заинтересованность научной среды в области управления организационными изменениями и в области бизнес-моделей, на текущий момент эти два важных функциональных аспекта изучаются параллельно и не координируются друг с другом, вследствие чего порождается новое поле исследований.

**Цель статьи.** Разработать модель жизненного цикла компании, которая проводит организационные изменения, с учетом их воздействия на существующую бизнес-модель.

**Методы исследования.** Основными методами исследования были: теоретический метод, метод анализа и синтеза, аксиоматический метод, а также метод гипотез.

**Изложение основного материала исследования.** Для достижения поставленных целей данной работы целесообразно произвести анализ терминологического аппарата различных источников в области организационных изменений. Полученные сведения отображены в табл. 1.

## Инвариантность определения «организационные изменения»

Источник	Определение
Arbor Consulting group	Организационные изменения - это формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды. Организационные изменения сопровождаются сломом привычных и разделяемых сотрудниками ценностей, норм и шаблонов действия, а также традиционных способов принятия решений, которые становятся препятствием в адаптации организации к темпу и направлениям рыночных изменений [2].
Бизнес Инжиниринг Групп	Организационные изменения - это намеренные изменения в организации, вызванные обычно внешними событиями. Организационные изменения проводятся через проекты изменений [3].
Т. В. Щербакова	Организационные изменения представляют собой процесс перехода организации, как системы, из одного устойчивого состояния в другое с использованием существующих идей и концепций [4].
A. H. Van de Ven	Организационное изменение – это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом [5].
William P. Barnett	Организационное изменение – это преобразование организации между двумя моментами времени [6].
И.И. Мазур, В. Д. Шапиро	Организационное изменение – это деятельность, осуществляемая в рамках определенной организационной иерархической системы [7].
Л.В. Карташова	Организационные изменения - это процесс, которым можно управлять [8].
А.Т. Зуб	Организационные изменения – это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций [9].

Обобщая полученные сведения, приведем собственное определение. Организационные изменения – это гибкий проект, направленный на создание нового организационного механизма, соответствующего модификациям во внешней и внутренней среде. Соответственно управление организационными изменениями – деятельность, направленная на трансформацию системы из одной структуры в другую.

А.Г. Ивасенко дает обобщенную характеристику моделей организационных изменений ряда исследователей, а именно: «Трехступенчатая модель изменений» К. Левина (1947 г.), модель Р. Баллока и Д. Баттена (1985 г.), Д. Надлера и М. Тушмана (1989 г.), «8 шагов к изменению Вашей организации» Д. Коттера (1995 г.), фазовая модель Уильяма Бриджеса. Результаты обобщения представлены в табл. 2 [10].

Обобщенная характеристика моделей организационных изменений

Модель	Характеристика
К. Левин	Полезна в начале изменений, при оценке текущего/конечного состояния. Бесполезна при совмещении механистического подхода с тремя шагами: план, введение, отбор.
Р.Балок и Д.Баттен	Удобна для изолированных, не слишком трудных вопросов. Не следует использовать при слишком упрощенных организационных изменениях.
Д. Надлер и М.Ташмен	Модель удобна при последующем анализе неудач. Внимание уделяется существующим проблемам, а не созданию образа.
Дж. Коттер	Удобна как при крупных, так и мелких изменениях. Изменения имеют линейную, а не циклическую форму.
У. Бриджес	Действует при неизбежных изменениях, где чётко определены начало и конец.

По мнению Д. Хайята, перемены в организации тождественны переменам в поведении конкретных сотрудников. Основная причина неудачных изменений, с его точки зрения, в том, что руководители управляют трансформацией организации, а не конкретных ее работников. Для решения данной проблемы в 2001 г. была предложена модель ADKAR [11]: Awareness – осознание необходимости изменений; Desire – желание внедрять изменения; Knowledge – знания/умения; Ability – способность внедрять изменения; Reinforcement – побуждение к действию/стимулы.

Логика модели состоит в том, чтобы одновременно управлять проектом внедрения и изменениями сотрудников. Схематическое представление представлено на рис. 2.

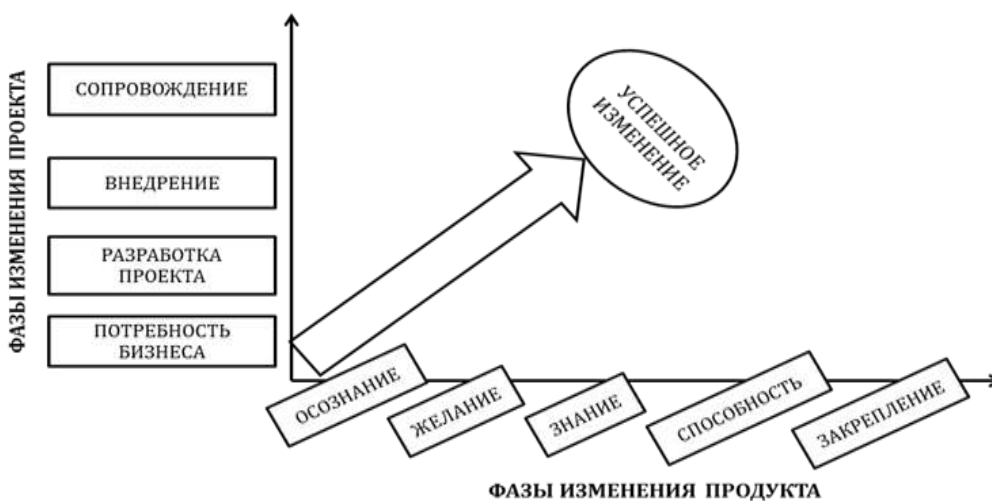


Рис. 2. Модель Дж. Хайята «ADKAR»

Р. Дафт выделяет нижеследующую типологию изменений (табл. 3) [12]:

Таблица 3

Типология организационных изменений Р. Дафта

Технологические изменения	Изменения продукта и услуг	Изменение стратегии и структуры	Изменения культуры
Изменения в производственном процессе, включая знания и основные навыки, обеспечивающие специфическую компетентность организации. Технологические изменения направлены на то, чтобы сделать производство более эффективным или продуктивным.	Такого рода изменения касаются итогов деятельности организации. Новые продукты могут создаваться путем незначительных изменений уже существующих или потребовать открытия совершенно новых линий.	Затрагивают административную сферу организации, осуществляющую контроль и управление ею (организационная структура, стратегический менеджмент, система вознаграждения и т.д.).	Изменения в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях, способностях и поведении работников.

Б.Б. Стелюк в одной из своих статей приводит обобщенную классификацию организационных изменений как инструмент их понимания, а также реагирования (табл. 4) [13]:

Таблица 4

Классификация изменений Б.Б. Стелюка

№ п/п	Признак классификации	Вид (разновидность)
1	По характеру преобразования организации	эволюционные; революционные; смешанные.
2	По конечной цели (направленности)	устранение причин систематических ошибок; устранение потерь путем выявления потенциальных причин (проблем); внедрение нововведений; введение стандартов.
3	По последствиям	иницирование новых изменений (явлений); снижение масштабов происходящих явлений; повышение масштабов происходящих явлений; изменение характера происходящих явлений; устранение источников имеющихся изменений.
4	По объекту осуществления	изменения в технической системе организации; изменения в социальной системе организации.
5	По субъекту инициирования	иницированные сверху; иницированные снизу.
6	По степени воздействия на организацию	глобальные (тотальные); локальные.
7	По степени затрагивания организации	системные; элементные.

Продолжение таблицы 4

8	По отношению к среде организации	связанные с адаптацией к внешней среде; связанные с внутренней координацией.
9	По содержанию	реформирование; реструктуризация; реинжиниринг; организационные преобразования; введение инноваций (инновационирование); вложение инвестиций (инвестирование).
10	По степени новизны	реновация; модернизация обновление (введение абсолютно нового).
11	По характеру развития организации	связанные с интенсивным развитием организации; связанные с экстенсивным развитием организации.
12	По характеру реагирования	активные; реактивные.
13	По характеру реакции	реакция на открывающиеся возможности; реакция на чрезвычайные ситуации
14	По масштабам изменений	малые; средние; большие.
15	По целевой установке	связанные с удержанием состояния; связанные с изменением состояния.
16	По отношению к управлению организацией	связанные со стратегическим управлением; связанные с тактическим управлением; связанные с оперативным управлением.
17	По степени осознанности	проводимые осознанно; происходящие самопроизвольно.
18	По длительности процессов	долгосрочные; краткосрочные.
19	По степени организованности	плановые; спонтанные.
20	По характеру осуществления	стихийные; организованные.
21	По характеру протекания	управляемые; неуправляемые.
22	По основным аспектам деятельности организации	социально-психологические; финансово-экономические; имущественно-правовые; процессно-технологические; информационно-технологические; функционально-структурные.
23	По степени предсказуемости	предсказуемые; непредсказуемые.
24	С точки зрения компонентов внутренней среды	стратегические изменения; изменения технологии и задач; структурные изменения; изменения в области управления персоналом.

**Анализ и обобщение полученных результатов.** Для того чтобы соотнести полученные знания об организационных изменениях с понятием бизнес-модель, рассмотрим жизненный цикл компании, базируясь на предложенной Project Management Institute модели жизненного цикла проекта (рис. 3) [14].

С точки зрения автора статьи, жизненный цикл любой компании идентичен жизненному циклу проекта, за исключением того, что проект имеет

завершающую стадию, а в контексте компании данный этап замещается упадком.

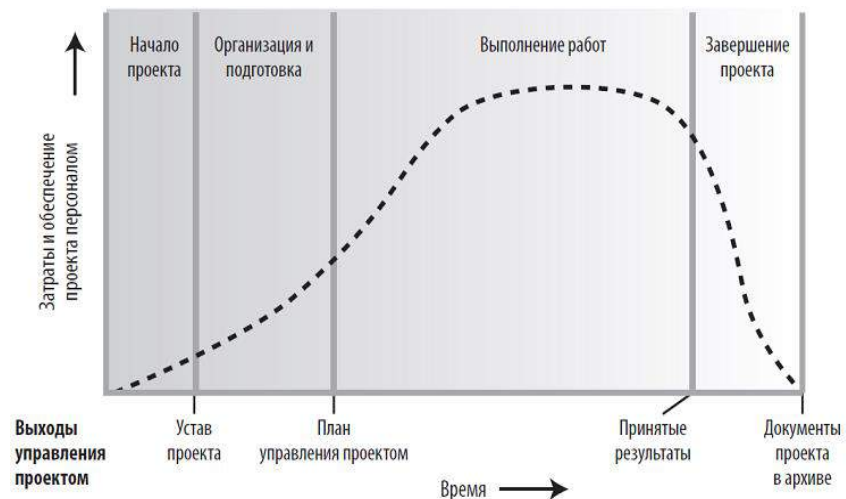


Рис. 3 Жизненный цикл проекта по PMBoK [14]

Т.е., жизненный цикл компании состоит из следующих этапов: создание → рост → зрелость → упадок. Дальнейший сценарий зависит непосредственно от управленческих решений:

- сценарий бездействия - компания не реагирует на ситуацию и остается в запавшем состоянии, продолжает кратковременно приносить экономический эффект, но постепенно стремится к завершению своей деятельности;

- сценарий «малозффективность» - компания прилагает недостаточно усилий или прибегает к непродуктивным методам повышения результатов деятельности, что позволяет ей функционировать с положительным экономическим эффектом, но при этом она остается на этапе «спада»,

- сценарий «трамплин» - компания своевременно и адекватно реагирует на сложившуюся ситуацию и реализовывает целесообразные методы управления, что приводит ее на так называемый этап «трамплина» и вновь генерирования ценности и прибыли.

Для дальнейшего исследования будет выдвинута аксиома: организационные изменения являются неотъемлемым элементом жизненного цикла компании, которая стремится к циклической форме деятельности; расположение организационных изменений на «карте» жизненного цикла выявлено неявно. (Под циклической формой деятельности будем понимать, что на этапе «упадка» компания применяет эффективные методы управления и переходит на этап «роста»).

Теперь рассмотрим жизненный цикл компании не как последовательную смену этапов создание → рост → зрелость → упадок, а как многомерное пространство с бесконечномерным количеством точек на нем. Под точками будем понимать различные процессы и явления, которые происходят в компании, в частности и организационные. Отметим, что бизнес-модель не является точкой, также она должна быть, сформирована на начальном этапе создания компании и протекать в течение всего жизненного цикла. Объединяя все допущения, получим, что на указанном пространстве найдется хотя бы одна

точка пересечения организационных изменений и бизнес-модели. Для детальной наглядности отобразим изложенные суждения на рис. 4.

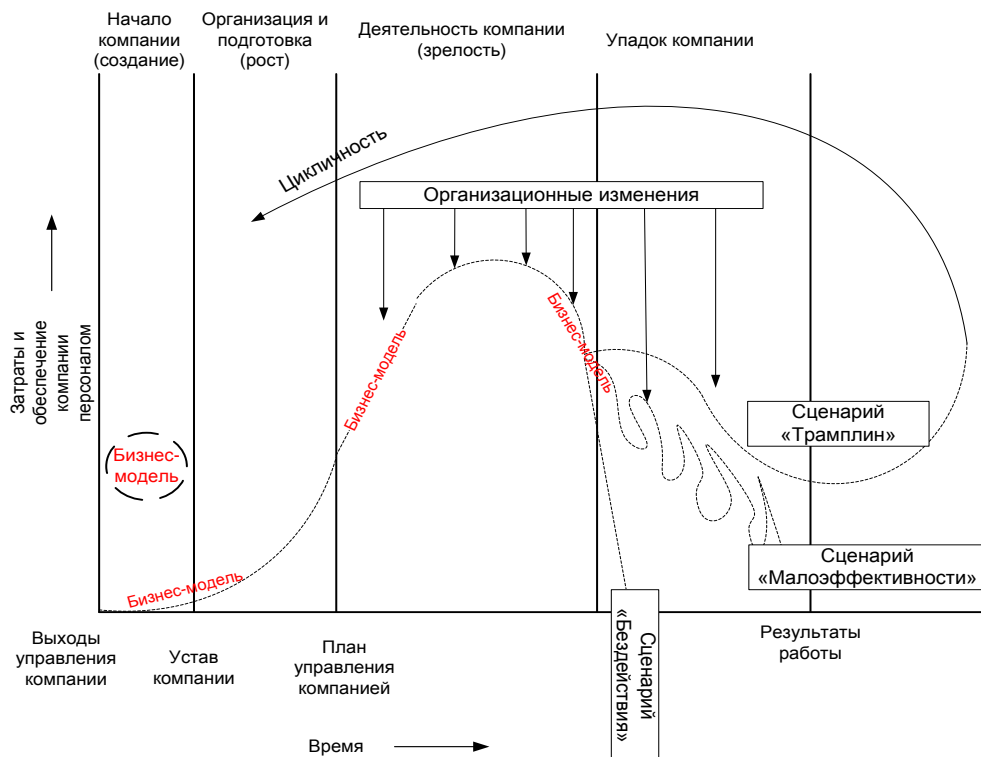


Рис. 4. Модель жизненного цикла компании, которая проводит организационные изменения, с учетом их воздействия на существующую бизнес-модель

Заданная гипотеза приводит к тому, что любые организационные изменения воздействуют на бизнес-модель компании, что может привести к непредвиденным дальнейшим сценариям ее функционирования.

Для диагностики воздействия организационных изменений на бизнес-модель компании разработаем модель, в основу которой положим типологию организационных изменений Р. Дафта [12] и шестикомпонентную бизнес-модель В.Ю. Котельникова (рис. 5) [15].



Рис. 5. Шестикомпонентная бизнес-модель В.Ю. Котельникова [15]



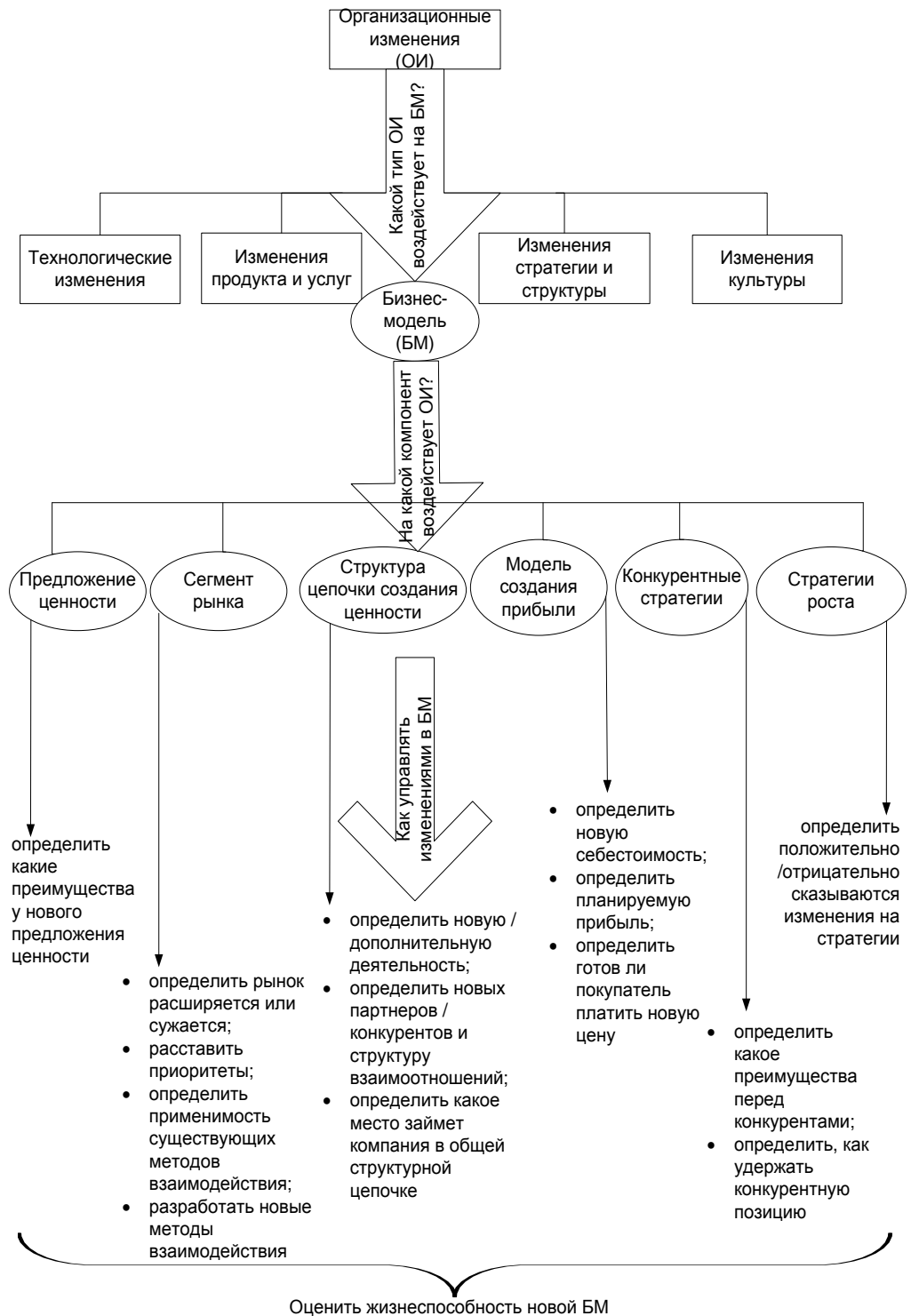


Рис. 6. Модель диагностики воздействия организационных изменений на бизнес-модель

Таким образом, научная новизна данной работы заключается в следующем: впервые предложена модель (рис. 6) диагностики воздействия организационных изменений на бизнес-модель, построенная по методу В.Ю. Котельникова, а также получила дальнейшее развитие типология организационных изменений Р. Дафта.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований в данном направлении.** В данной работе с помощью теоретического метода был проведен обзор существующих знаний в области организационных изменений. Полученные результаты проанализированы и синтезированы, вследствие чего приведено новое определение организационных изменений и управления; выдвинута аксиома о том, что организационные изменения являются неотъемлемым элементом жизненного цикла компании, которая стремится к циклической форме деятельности. Исследования показали непосредственную взаимосвязь между организационными изменениями и бизнес-моделью компании. Данное наблюдение позволило разработать модель жизненного цикла компании, которая проводит организационные изменения, с учетом их воздействия на существующую бизнес-модель. На основании всего вышеизложенного можно утверждать, что любые организационные изменения модифицируют бизнес-модель компании, поэтому предложена модель диагностики воздействия организационных изменений на бизнес-модель.

Данная работа послужит базисом для разработки методов управления организационными изменениями на различных этапах жизненного цикла компании с сохранением отношения к бизнес-модели.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Выходец, Ю.С. Применение термина «бизнес-модель» для анализа и описания деятельности предприятия [Текст] / Ю.С. Выходец, Н.Ю. Ровинская // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - 2013. - № 1(21). - С.65-76.
2. Arbor Consulting group. Развитие организаций и команд. Организационные изменения [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://arborcg.org/product/team?chapter=1443584> – 16.04.2015 г. – Загл. с экрана.
3. Бизнес Инжиниринг Групп. Стратегия управления юизнес-процессами: организационное развитие (стратегия) [Электронный ресурс]. – Режим доступа [http://bigc.ru/publications/other/km/steteg\\_upr\\_bus\\_org\\_razv.php](http://bigc.ru/publications/other/km/steteg_upr_bus_org_razv.php) – 16.04.2015 г. – Загл. с экрана.
4. Щербакова, Т.В. Управление изменениями [Текст] : учеб. пособие / Т.В. Щербакова. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2013. – 78 с.
5. Van de Ven, A. H., Explaining development and change in organization [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Organizational\\_Learning\\_and\\_Change/Ven\\_de\\_Ven\\_Pool\\_Explaining\\_Development\\_and\\_Change\\_in\\_Orgs.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Ven_de_Ven_Pool_Explaining_Development_and_Change_in_Orgs.pdf) – 16.04.2015 г. – Загл. с экрана.
6. Barret W., Carroll G., Modeling internal organization change [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.so.21.080195.001245> – 16.04.2015 г. – Загл. с экрана.
7. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] : справ. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
8. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст] : учеб. пособие / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2001. — 220 с.
9. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
10. Ивасенко, А.Г. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов [Текст]: учеб. пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, В.В. Цевелев. – М. : ФЛИНТА, 2011. – 296 с.

11. Welcome to the change management tutorial series. Retrieved from <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm>
12. Дафт, Р.Л. Теория организации [Текст]; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова / Р.Л. Дафт. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с.
13. Стелюк, Б.Б. Организационные изменения как инструментальная основа развития предприятия [Текст] / Б.Б. Стелюк // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005 - №2(14). С. 153-157.
14. Руководство к Своду Знаний по Управлению Проектами (Руководство РМВОК®). – Четвертое издание. – [4-е издание]. – Project Management Institute, Inc., 2008. – 463 с.
15. Котельников, В. Н. Бизнес-модель. 6+1 компонент [Электронный ресурс] / В.Н. Котельников. – Режим доступа: [http://www.cecsi.ru/coach/business\\_model.html](http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html) – 16.04.2015 г. – Загл. с экрана.

Рецензент статті  
д.т.н., проф. Рач В.А.

Стаття рекомендована до  
публікації 25.11.2015 р.

UDC 005.83:005.336.3:005.64

**Nnaji A. Chidimma**

### **QUALITY MANAGEMENT METHODS: VIABILITY FOR THE PROJECT MANAGEMENT ACTIVITY**

Definition of the project quality management was generated through segregation of basic approaches to understanding the project quality management according to classification we have done. Relying on quantitative and qualitative analyzes of experts' opinion it was proved that virtually all the tools presently used for project quality management and measurement are not effective and efficient in reality because they were created for mass-productive thus functional activity, but do not consider much features of the project itself and the project management activity features. The approach was offered to consider the project quality management activity as a whole, using the created model which embraces different managerial levels. According to this approach existing quality management methods were re-grouped by four quality management activities in project. In order to implement those types of activities during the project life circle phase by phase project quality appraisal method was suggested, as well as two instruments to implement it: template for initialization phase project quality appraisal and Sample of planned-factual review approach to project quality management. Fig. 2, tabl. 5, ref. 15.

Key words: project product, project process, project phase, project life cycle, project product exploitation, quality management methods, stakeholders' requirements, customer satisfaction.

### **INTRODUCTION**

**Problem statement in a general view and its actuality.** Managing project quality is one of the biggest floorer in project management, and the main reason for this is because of its subjective, as well as its complex nature. Down through the history, project quality management researchers and experts have attested to the fact that project quality assessment, as well as management is difficult and sometimes seems impossible, at least until towards the end of the project execution or even after the project product has been delivered to the customers. This is made evident in the fact that very often, project core stakeholders lack the ability to evaluate and know the actual quality of a project result until the benefit-realization-point, when it is nearly too late to do anything to resolve the deviations. Sometimes even the projects that are considered by the project team to be with zero defects can be perceived, by