

УДК 334.4

В. Ф. Комаров¹, **А. Н. Пухальский**², **Р. К. То**³

¹ Институт экономики
и организации промышленного производства СО РАН
пр. Акад. Лаврентьева, 17, Новосибирск, 630090, Россия
E-mail: Luk@academ.org

² Новосибирский научно-исследовательский институт
патологии кровообращения им. акад. Е. Н. Мешалкина
ул. Речкуновская, 15, Новосибирск, 630055, Россия
E-mail: pr@nricp.ru

³ Новосибирский государственный университет
ул. Пирогова, 2, Новосибирск, 630090, Россия
E-mail: roman.k.to@gmail.com

ПОСТАНОВКИ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Излагается методическая схема постановки и реализации на предприятии функции организационного развития. Под организационным развитием подразумеваются планирование, инициирование и осуществление управленческих нововведений (организаций). В работе обосновывается положение о том, что постановка на предприятии регулярной деятельности (функции) по организационному развитию должна опираться на понятие «организационная политика». Под термином «организационная политика предприятия» понимается совокупность целей, принципов, правил, задач, реализация которых позволяет получить искомый результат организационного развития предприятия. Предлагается ежегодно разрабатывать на предприятии текстовый документ «Организационная политика», центральным разделом которого является список стратегических задач, выбирающиеся на основании SWOT-анализа.

Ключевые слова: развитие предприятия, организационное развитие, организационная политика, нововведение, стратегический менеджмент.

Наш исходный тезис заключается в том, что постановка на предприятии функции организационного развития (или деятельности по планомерному организационному развитию) должна осуществляться на основании *организационной политики*, которая разрабатывается каждый год. При этом под термином «организационная политика предприятия» понимается совокупность целей, принципов, правил, задач, реализация которых позволяет получить искомый результат организационного развития предприятия в данном году. Эта совокупность целей, принципов, правил, задач представляет собой как бы идеологию (концепцию) организационных или управленческих преобразований на предприятии на ближайшую перспективу. Деятельность по регулярной разработке (раз в год¹) и реализации (в течение года) организационной политики и представляет собой наличие на предприятии функции организационного развития.

Разработка организационной политики предприятия может быть выполнена силами временной рабочей (проектной) группы (ВРГ)² компании. Конечным продуктом такой разработки является текстовый документ «Организационная политика предприятия». Рекомендуемое содержание этого документа отражено в табл. 1.

¹ Кроме документа «Организационная политика», который разрабатывается каждый год, может составляться программа развития компании на перспективу 5–10 лет, о чем (для случая ННИИПК) будет сказано ниже.

² Разработка организационной политики может быть поручена отделу стратегического развития предприятия, комиссии при правлении или совете директоров компании или сторонними консультантами.

Таблица 1

Содержание документа
«Организационная политика предприятия на 20__ год»

Разделы документа	Содержание разделов
1. Общие положения	1.1. Основание для разработки документа 1.2. Источники информации 1.3. Назначение и порядок работы с документом 1.4. Расшифровка терминов и понятий 1.5. Разработчики документа 1.6. Другие сведения
2. Цель, философия и миссия предприятия	2.1. Цель деятельности предприятия 2.2. Философия предприятия 2.3. Миссия и лозунг предприятия
3. Результаты SWOT-анализа деятельности предприятия	3.1. Конкурентные преимущества предприятия 3.2. Недостатки предприятия 3.3. Благоприятные возможности внешней среды 3.4. Угрозы внешней среды
4. Стратегические задачи предприятия	4.1. Перечень задач 4.2. Описание задач: 4.2.1. Задача-1 4.2.2. Задача-2 ... 4.2.7. Задача-7
5. Принципы разработки и внедрения управленческих нововведений	5.1. Организационные принципы 5.2. Принципы разработки нововведений 5.3. Правила внедрения нововведений
6. Организационно-методические основы разработки и внедрения управленческих нововведений	6.1. Организационный проект: термины и понятия 6.2. Этапы выполнения организационного проекта 6.3. Порядок создания, регламент работы и полномочия временных рабочих (проектных) групп (ВРГ) 6.4. Управление проектами
7. Приложения	7.1. Приказ о создании ВРГ 7.2. Положение о ВРГ 7.3. Положение об управлении проектами 7.4. Приказ об утверждении документа «Организационная политика предприятия» 7.5. Другие документы и материалы

Формат документа «Организационная политика предприятия» разработан с использованием следующей методологической идеи. Мы исходим из того, что центральным разделом этого документа является список стратегических задач. Выбор стратегических задач предприятия на предстоящий год – это крупное управленческое решение. Как следует из теории данного вопроса, процесс принятия решений представляет собой выбор одного, наиболее предпочтительного варианта действий из множества альтернатив (с учетом поставленных перед предприятием целей, а также существующих внешних и внутренних ограничений). Остальные разделы рассматриваемого документа содержат информацию, которая определяет либо условия выбора стратегических задач предприятия, либо условия и правила их реализации. Рассмотрим содержание некоторых разделов этого документа подробнее.

Раздел «Цель, философия и миссия предприятия» составляется по результатам творческой работы аналитиков, экспертов и менеджеров предприятия. О том, как надо формулировать цель, философию, миссию компании, имеется обширная литература (см., например: [1–3])

и др.). При разработке данного раздела документа для Новосибирского научно-исследовательского института патологии кровообращения им. акад. Е. Н. Мешалкина Росмедтехнологий (ННИИПК) были выполнены следующие работы.

Разработка организационной политики ННИИПК выполнялась силами Комитета стратегического планирования института (в состав Комитета входят восемь руководителей высшего звена, во главе с директором института доктором медицинских наук, профессором А. М. Караськовым). В частности, цель деятельности ННИИПК была выработана на первом заседании этого Комитета в следующей редакции: «Сохраняя существующие позиции лидера в России по количеству операций (по направлению “сердечно-сосудистая хирургия”)³, к 2020 г. войти в число 30 лучших мировых медицинских центров (по результатам клинической деятельности) и в число 100 наиболее цитируемых мировых медицинских центров (по результатам научной деятельности)».

В разработке миссии, философии и девиза компании участвовали все члены комитета стратегического планирования, а также привлеченные эксперты (в количестве 20 чел.).

На первом этапе экспертам было предложено разработать свои предложения по миссии, философии и девизу компании и оценить предложения коллег по методу МАСТАК. Метод МАСТАК (метод активного социологического тестирования, анализа и контроля) предложен ленинградским профессором Р. Ф. Жуковым [4]. Основной особенностью этого метода является процедура оценивания экспертных высказываний всеми остальными участниками экспертной сессии (по пятибалльной шкале). В результате удается собрать численные оценки каждого высказывания и тем самым определить отношение коллектива экспертов к тому или иному варианту решения проблемы.

В результате были составлены ранжированные списки вариантов миссии (табл. 2), философии (табл. 3) и девиза ННИИПК (табл. 4), которые содержали предложения руководителей и специалистов института. Эти списки были вновь предложены экспертным группам для выбора лучших формулировок миссии, философии, лозунга компании. Экспертные группы работали со списками в режиме деловой игры (было выделено три конкурсных группы). Результаты их работы представлены в табл. 5. Эта таблица содержит окончательные формулировки миссии, философии и лозунга, которые были затем включены в документ «Организационная политика ННИИПК».

Раздел «Результаты SWOT-анализа деятельности предприятия» является основополагающим с точки зрения выбора стратегических задач предприятия. Поэтому мы предлагаем выполнение SWOT-анализа совместить с процедурой выбора задач. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

В основе данного метода лежит так называемая матрица SWOT-анализа (SWOT – *strengths, weaknesses, opportunities, threats*, что означает преимущества, недостатки, возможности, угрозы). Это самая грубая структуризация, которая заключается в том, что весь мир делится сначала на две части – внешнюю среду и саму компанию, а затем события в каждой из этих частей – на благоприятные и неблагоприятные:

	«Плюсы»	«Минусы»
Компания	Преимущества (Strengths)	Недостатки (Weaknesses)
Внешняя среда	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)

³ В 2010 г. в ННИИПК проведено оперативное высокотехнологичное лечение почти 15 тыс. пациентов, проконсультировано более 50 тыс. человек. Основная часть (более 96 %) вмешательств была выполнена за счет средств федерального бюджета. Институт – крупнейший исполнитель государственного федерального задания по профилю «сердечно-сосудистая хирургия» (см.: <http://www.meshalkinclinic.ru/>).

Таблица 2

Варианты миссии ННИИПК

№	Миссия ННИИПК	Оценка	Группа экспертов
1	Выполнение ключевой роли в улучшении ситуации с сердечно-сосудистыми заболеваниями, болезнями сосудов головного мозга, лечения новообразований в Сибири и на Дальнем Востоке путем увеличения количества операций и развития соответствующих лечебно-профилактических структур	5	1
2	Полное удовлетворение потребностей региона в централизованной высокотехнологичной кардиохирургической помощи	3	3
3	Создание и эффективная реализация формата биомедицинского кластера в кооперации с внешними организациями на функциональной основе, нацеленного на создание новых лекарственных форм, новых методов диагностики и лечения	5	4
4	Непрерывное стремление к достижению мировых образцов деятельности в области оказания кардиохирургической помощи	5	2
5	Стремление быть одним из крупнейших высокотехнологичных федеральных медицинских центров	4	3
6	Всемерное содействие увеличению продолжительности жизни, снижению инвалидности и смертности по наиболее опасным для нашей страны – сердечно-сосудистым – заболеваниям	5	4
7	Всемерное содействие снижению заболеваемости населения России болезнями системы кровообращения	5	1
8	Оказание квалифицированной и своевременной медицинской помощи, профилактика, диспансеризация и регулярный контроль за пациентами – главные приоритеты ННИИПК	4	3
9	Удовлетворение высокого спроса региона на услуги по оказанию высокотехнологичной кардиохирургической помощи посредством совершенствования условий труда и развития организационной культуры в институте	4	3
10	Выполнение научной и клинической деятельности на мировом уровне, на базе применения уникального современного (импортного и отечественного) медицинского оборудования	5	1
11	Оказывать качественную медицинскую помощь, привлекая для этого высокопрофессиональных специалистов, применяя и развивая современные методы диагностики и технологии лечения	4	2
12	Через безусловное удовлетворение спроса в высокотехнологичной кардиохирургической помощи, способствовать прогрессу в области улучшения здоровья населения России	4	1

Таблица 3

Варианты философии ННИИПК

№	Философия ННИИПК	Оценка	Группа экспертов
1	Стабильность в традициях, динамизм в развитии	4	3
2	Высокотехнологичная кардиохирургия, методы и технологии высокого качества, высококвалифицированный персонал	4	2
3	Качество выполнения профессиональной деятельности определяет победу в конкурентной борьбе	5	3

Окончание табл. 3

№	Философия ННИИПК	Оценка	Группа экспертов
4	Создание благоприятной обстановки в институте для выполнения миссии компании	4	1
5	Высокое качество осуществления высокотехнологичной кардиохирургической помощи, обеспечивающее конкурентоспособность института	5	4
6	Высокое качество: услуг, персонала, зарплаты	5	3
7	Высокое качество услуг, постоянный рост благосостояния работников	5	2
8	Высокое качество услуг, квалифицированный состав трудового коллектива	5	1
9	Непрерывное совершенствование методов диагностики и технологий лечения на базе активной научной и клинической деятельности	5	4
10	Высокая адаптивность к меняющимся условиям деятельности, разработка и внедрение современных методов диагностики и технологий лечения, поиск и использование образцов передового отечественного и зарубежного опыта	4	3
11	Надежное выполнение лечебной деятельности, высокое качество услуг, умелый менеджмент, квалифицированный персонал, безупречный имидж института	5	2
12	Благожелательный стиль в отношениях с пациентами (клиент всегда прав), неустанная забота о персонале (люди – наше главное богатство), постоянное совершенствование технологий (достижения науки – в жизнь), планомерное организационное развитие (освоение лучших образцов организации и управления), высокие стандарты работы (на благо института)	5	1

Таблица 4

Варианты девиза ННИИПК

№	Девиз ННИИПК	Оценка	Группа экспертов
1	Мировой уровень в наших руках	5	1
2	Добьемся высокой зарплаты за счет оказания высококачественных услуг	4	4
3	Возрастают осложнения / В части кровообращения? / ННИИПК поможет! В срок / Восстановит кровотоки	4	2
4	Живи сейчас и думай о будущем	-	1
5	Мы в болезнях знаем толк: / Восстановим кровотоки / Сомневаешься пока? / Приходи в НИИПК	4	2
6	Через достойный труд к достойной жизни	3	3
7	Партнерство и сотрудничество – гарантия успеха	4	3
8	Возрастают осложнения / В деле кровообращения? / Можем мы в короткий срок / Ваш улучшить кровотоки	5	2
9	Приходите к нам. И вот: / В норме кровообращение. / Не прощаемся пока, / Коллектив НИИПК	4	2
10	Растут в стране болезни ИБС / Как славно, что «Мешалкин» рядом есть!	5	1

Окончание табл. 4

№	Девиз ННИИПК	Оценка	Группа экспертов
11	От всего большого сердца / Лечим мы больное сердце	5	3
12	ННИИПК – успешный, динамично развивающийся медицинский центр мирового уровня, способный обеспечить благополучие коллектива и успех каждого его члена	4	4
13	Наша высшая ценность – качественный труд во благо института и во благо работника	4	4

Таблица 5

Миссия, философия и девиз ННИИПК

Раздел меморандума	Формулировка
1. Миссия	Непрерывное стремление к достижению мировых образцов деятельности в области оказания кардиохирургической высокотехнологичной помощи
2. Философия	Безукоризненно благожелательный стиль в отношениях с пациентами (клиент всегда прав), неустанная забота о персонале (люди – наше главное богатство), постоянное совершенствование медицинских технологий до уровня лучших мировых образцов (достижения науки – в жизнь), планомерное организационное развитие (освоение лучших образцов организации и управления), высокие стандарты работы (на благо коллектива института)
3. Девиз	От всего большого сердца / Лечим мы больное сердце

Проведя исследования по каждому из четырех разделов матрицы SWOT-анализа, можно принять соответствующие планы действий: например, план по использованию внутренних преимуществ компании и ее положения на рынке; план по нейтрализации слабых мест и ухода от внешних угроз. Затем совершить по этим планам полный управленческий цикл: решение, план, реализация, учет, контроль, анализ, регулирование. Такие общие рекомендации содержатся обычно в литературе по стратегическому планированию (см., например: [5; 6] и др.).

На основании таких общих рекомендаций трудно разработать стратегический план. Необходима рабочая методика, которая определяла бы порядок использования результатов SWOT-анализа для выбора стратегических задач. С учетом сказанного, мы предлагаем осуществлять выбор стратегических задач в следующей последовательности:

Процесс	Результат
1. Формирование группы экспертов	Список экспертов 25–30 чел.
2. Каждый эксперт составляет 4 SWOT-списка	20–30 пакетов из 4-х SWOT-списков
3. Составление 4-х сводных SWOT-списков	4 сводных SWOT-списка
4. Экспертиза 4-х сводных SWOT-списков	4 итоговых SWOT-списка
5. Ранжирование списков с учетом коэффициентов компетентности	4 окончательных SWOT-списка
6. Каждый эксперт предлагает 5–7 стратегических задач	20–30 пакетов из 5–7 стратегических задач
7. Составление сводного списка стратегических задач	Сводный список стратегических задач
8. Выделение 6–8 важнейших стратегических задач	6–8 важнейших стратегических задач

Шаг 1. Формируется группа экспертов из числа топ-менеджеров предприятия с приглашением сторонних специалистов и консультантов в количестве 20–30 чел.

Шаг 2. Каждому эксперту предлагается составить (по определенной форме) четыре списка (каждый список должен содержать 5–10 экспертных суждений):

- Список-1 «Возможности внешней среды»;
- Список-2 «Угрозы внешней среды»;
- Список-3 «Преимущества компании»;
- Список-4 «Недостатки компании».

Шаг 3. На основании этих списков составляются 4 сводных списка, в которых объединяются и формулируются близкие прогнозы и оценки экспертов. Суждения экспертов в этих списках сгруппируются в несколько разделов. Состав разделов каждого списка определяется исходя из следующих соображений.

Первые два SWOT-списка содержат характеристики внешней среды. Внешняя среда (макросреда компании, отдаленное окружение) – это совокупность взаимодействующих сегментов (подсистем), которые находятся вне компании и способны оказать влияние на существование и успех деятельности данной компании. Возможны различные подходы к выделению сегментов макросреды. Специалисты [3] рекомендуют подход, связанный с выделением и анализом четырех сегментов в рамках так называемого PEST-анализа, где буквой **Р** обозначается политико-правовая среда (Political), **Е** – экономическая составляющая макросреды (Economic), **С** – социокультурная составляющая (Social), **Т** – технологическая составляющая (Technological). Представляется целесообразным именно такие разделы применить для группировки экспертных суждений, содержащихся в первом и во втором SWOT-списке. При этом предлагается следующая трактовка этих разделов.

Политико-правовая среда объединяет формальную и неформальную системы. Формальная система включает институты власти, законы и регулирующие акты. Неформальная система – группы, проявляющие политическую активность, не входящие в состав властных органов (местные сообщества, ассоциации, союзы и т. д.).

Экономическая среда отражает сущность и направленность экономических изменений в стране: это динамика ВВП, процентных ставок, инфляции, потребительских цен, отраслевые сдвиги, уровень налогообложения, стабильность рубля и другие структурные изменения. Иногда в состав данной группы включают также институциональную и инфраструктурную среду.

Социальная и культурная среда включает демографические и социальные аспекты и стили жизни населения.

Технологическая среда – это среда, связанная с разработкой и использованием знаний и технологий.

Для группировки экспертных суждений, содержащихся в третьем и четвертом SWOT-списке, целесообразно ввести разделы в соответствии с функциональной структурой предприятия: 1) персонал; 2) технология; 3) материально-техническая база; 4) научно-производственная деятельность; 5) организация; 6) управление качеством.

Шаг 4. Проводится экспертная сессия с участием всех экспертов. Во время данной сессии сводные списки подвергаются дополнительному экспертному анализу, а содержащиеся в них суждения ранжируются. Продуктом такого анализа являются итоговые SWOT-списки предприятия (табл. 6).

Шаг 5. Рассчитываются коэффициенты компетенции экспертов. Процедура их расчета изложена ниже. Затем итоговые SWOT-списки предприятия обрабатываются с использованием коэффициентов компетенции экспертов. В каждом списке выделяется 7–9 экспертных суждений, получивших наибольшие оценки (с учетом коэффициентов компетентности).

Шаг 6. Каждому эксперту предлагается сформулировать 5–7 важнейших стратегических задач компании таким образом, чтобы каждая задача усиливала бы благоприятные стороны в работе предприятия и нейтрализовала недостатки и угрозы.

Шаг 7. Составляется сводный список стратегических задач компании по форме табл. 7. Проводится экспертная сессия, на которой экспертам предлагается присвоить каждой стратегической задаче ранг⁴. Результаты этой работы открыто обсуждаются.

⁴ Ранжирование задач (из общего их списка) может осуществляться по различным критериям. Такими критериями могут быть снижение расходов, сокращение потерь, увеличение доходов, повышение надежности процес-

Таблица 6

Итоговая матрица SWOT-анализа ННИИПК

	Плюсы	Минусы
Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ожидается увеличение внимания властей к работе ННИИПК. 2. Близость СО РАН и СО РАМН. 3. В результате совместной работы с РАН можно улучшить технологии. 4. Развитие ИТ дает возможность радикально повысить качество клинической и научной деятельности. 5. Ожидается увеличение объемов государственного финансирования. 6. Создание собственного ЦЭТ-центра позволяет развивать сотрудничество ННИИПК с другими ЛПУ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здравоохранение работает в условиях фиаско рыночного механизма, что вносит специфику и угрозы в деятельность ННИИПК. 2. Продуктом здравоохранения являются услуги, что вносит специфику в деятельность ННИИПК. 3. Темп изменения смертности населения России нестабилен: снижение чередуется с ростом. 4. Среди основных классов причин смерти населения России выделяются болезни системы кровообращения (56,1 %) и новообразования (14,5 %). 5. Зависимость от импорта медицинской техники и материалов. 6. Неблагоприятная ситуация на рынке труда
Компания ННИИПК	<ol style="list-style-type: none"> 1. ННИИПК – единственный медицинский кардиоцентр за Уралом. 2. Сертификация ННИИПК по международным стандартам качества. 3. ННИИПК не только внедряет, но и разрабатывает новые технологии по выполнению хирургических операций. 4. Наличие патентов на методы оказания хирургической помощи. 5. Введено в эксплуатацию уникальное современное медицинское оборудование, включая роботизированный хирургический комплекс (РХК) Da Vinci, уникальное оборудование для оказания сопутствующей нейрохирургической и онкологической помощи больным детям. 6. Обеспечена полнейшая комплектация высококвалифицированными кадрами, уже работающими на этом современном оборудовании. 7. Наличие долгосрочного стратегического плана развития института 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие площадей современного стационара для размещения пациентов, нуждающихся в высокотехнологичной медицинской помощи. 2. Отсутствие единой ИТ-системы, вследствие чего высока роль влияния человеческого фактора на качество выполнения работ. 3. В 2011 г. в сфере ответственности ННИИПК (в СФО) по поводу ВПС оперировано 2 500 пациентов. Расчетное число операций составляет около 8 000. Таким образом, накопленная заболеваемость постоянно увеличивается (на 4,1 % в год). ННИИПК пока не может решить эту проблему. 4. Специфика работы требует постоянно поддерживать потенциал персонала (обучение, стажировки). 5. Недостаточное внимание вопросам разработки новых методов диагностики и технологий лечения. 6. Имеют место функциональные и структурные диспропорции (между основными, вспомогательными и обеспечивающими мощностями). 7. Дефекты системы организации и управления (отсутствует единая информационная система управления, недостаточно отработано взаимодействие между подразделениями)

сов производства и обеспечения, общее сокращение численности работающих и др. Полезным является ранжирование задач по нескольким критериям.

Таблица 7

Влияние стратегических задач ННИИПК
на внутренние и внешние факторы (SWOT-факторы)

Стратегические задачи ННИИПК	Стратегические задачи решают следующие проблемы			
	компании		внешней среды	
	усиливают конкурентные преимущества (S)	снижают недостатки (W)	используют благоприятные возможности (O)	отводят угрозы (T)
1.				
2.				
3.				
...				

Таблица 8

Семь важнейших задач ННИИПК на 2012–2020 гг.

Задача	Решаемая SWOT-проблема
1. Методики диагностики и технологии лечения * (совершенствование имеющихся, разработка новых)	Растет накопленная заболеваемость по линии патологии кровообращения, что требует увеличения масштабов деятельности института в части оказания высокотехнологичной медицинской помощи
2. Материально-техническая база (ввод помещений и оборудования)	Реализуется главное условие создания медицинского кардиоцентра мирового уровня
3. Персонал (подбор, расстановка и обучение персонала)	Специфика института требует постоянно поддерживать потенциал персонала (обучение)
4. Организация и управление (планирование, орг. структура)	Реализация функций планирования, учета, координации далека от рациональной
5. Система управления качеством (применение международных стандартов качества = JCI)	Медицинские организации, прошедшие аккредитацию и сертификацию JCI, получают доступ к международным ресурсам и к лучшим мировым медицинским практикам
6. Система тиражирования знаний (школа)	ННИИПК, являясь лидером в своей сфере, обязан тиражировать свои знания, методики, технологии, связанные с диагностикой и лечением патологий кровообращения
7. Инфраструктура научно-клинического комплекса (формирование биомедицинского кластера и Центра организационных технологий)	Соединяя комплекс исследований по созданию лекарственных веществ и медицинских технологий, эти структуры уникальны по своему функционалу не только для России, но и для Европы

* Пример описания медицинской технологии, разработанной в ННИИПК, приведен в книге [7].

Шаг 8. Проранжированный сводный список стратегических задач обрабатывается с использованием коэффициентов компетенции экспертов. В этом списке выделяется 6–8 важнейших задач компании, получивших наибольшие экспертные оценки с учетом коэффициентов компетентности (табл. 8).

Таким образом, продуктом предложенного алгоритма (с использованием SWOT-анализа) является список стратегических задач предприятия, который и фиксируется в четвертом разделе документа «Организационная политика предприятия» (см. табл. 1).

Изложенная методика содержит несколько новых элементов (по сравнению с известными описаниями процедур SWOT-анализа).

Во-первых, она позволяет конструктивно использовать информацию, полученную в результате SWOT-анализа. Выявленные преимущества и недостатки предприятия четко «привязываются» затем к стратегическим задачам компании (см. табл. 7, 8). Этим обеспечивается обоснованность выбора стратегических задач.

Во-вторых, используется эффективная методика экспертизы вырабатываемых решений (на разных этапах), основанная на коэффициентах компетентности экспертов. Эти коэффициенты рассчитываются следующим образом. На первой стадии экспертам предлагается проранжировать (пронумеровать) список экспертов в порядке убывания их компетенции. На второй стадии полученные оценки суммируются. На основании суммарных оценок список экспертов перенумеровывается в порядке убывания компетенции. На третьей стадии принимается, что компетентность самого квалифицированного эксперта, например, в 2 раза выше компетентности менее всего квалифицированного эксперта⁵. Поэтому первому в списке эксперту присваивается коэффициент компетенции, равный 2, а последнему – коэффициент, равный 1. Разность между 1 и 2 равномерно распределяется между всеми экспертами, включенными в список. Это и есть их коэффициенты компетентности. На эти коэффициенты потом умножаются экспертные оценки (ранги или баллы).

Рассмотренные методические особенности разработки списка стратегических задач предприятия (в формате документа «Организационная политика») характеризуются следующими положительными моментами.

Во-первых, к его разработке привлекаются будущие исполнители задач, что повышает вероятность внедрения полученных проектных решений (принцип авторства).

Во-вторых, в состав экспертов приглашаются сторонние консультанты и специалисты. Это повышает качество экспертизы.

В-третьих, стратегические задачи предприятия учитывают сильные и слабые стороны деятельности компании.

В-четвертых, основные решения формулируются и предъявляются экспертам в понятной форме, исключающей двойное толкование, что позволяет максимально использовать потенциал специалистов разного профиля и разной профессиональной подготовки.

В-пятых, рассмотренная методика выбора стратегических задач позволяет разработать организационную политику предприятия в достаточно короткие сроки, что немаловажно для современного предприятия, работающего в изменяющихся внешних условиях.

Вместе с тем рассмотренная методика выбора стратегических задач не претендует на то, чтобы быть единственно возможным алгоритмом выбора. В реальной жизни выбор окончательного списка стратегических задач предприятия, принимаемых к разработке в текущем году, может осуществляться и другими способами:

- по результатам рассмотрения этих задач на заседании коллегиального органа управления предприятия (технический совет, правление, комиссия совета директоров и т. п.);
- в результате применения процедуры итеративного или многоэтапного рассмотрения этих задач с привлечением сторонних экспертов и заводской элиты;
- в результате применения «парламентской» схемы принятия решений (принятие решения в первом чтении, рассмотрение поправок, принятие решения во втором чтении и т. д.);
- генеральный директор может единолично принять окончательное решение по составу решаемых в данном году структурных задач, «проведя» это решение формально (если того

⁵ Могут быть приняты иные значения «разброса» компетенции экспертов: 1,5; 3; 4 и т. д. Данный вопрос в практической работе требует дополнительного обоснования.

требуют действующие на предприятии правила) через соответствующий коллегиальный орган. Ведь, в конечном счете, именно генеральному директору придется претворять данные стратегические задачи в жизнь.

Четвертый раздел документа «Организационная политика предприятия» (см. табл. 1) кроме *списка стратегических задач* содержит также описание каждой задачи. Мы предлагаем выполнять описание каждой задачи по определенному шаблону. Предлагается, в частности, чтобы такое описание задачи имело бы следующие разделы:

- 1) цель решения задачи;
- 2) ожидаемый конечный результат;
- 3) сроки выполнения задачи;
- 4) исполнитель (должностное лицо, ответственное за выполнение задачи);
- 5) плановые задания по снижению расходов и увеличению доходов;
- 6) состав мероприятий, выполнение которых позволяет решить задачу.

Желательно, чтобы описание стратегической задачи соответствовало принятым на предприятии правилам и стандартам. Поэтому конкретный набор пунктов такого описания зависит от принятых на предприятии регламентов, стандартов и режимов управления. Мы считаем, что только строгая «привязка» предлагаемой нами методики выбора и описания стратегических задач к рабочим технологиям управления конкретного предприятия позволяет осуществить реальное внедрение данной методики.

Пятый раздел документа «Организационная политика» посвящен описанию *принципов разработки и внедрения управленческих нововведений*. Этот раздел важен для повышения результативности организационных работ на предприятии. Эта работа выполнялась в НИИ-ИПК в рамках деловой игры «Разработка идей организационного развития НИИИПК»⁶.

При разработке Организационной политики для условий НИИИПК разработчики стратегии в итоге сформулировали принципы стратегической деятельности института с условными именами: *надежность, пациенты, сферы деятельности, рост, сотрудники, партнеры, структура и стиль управления, фирменный стиль*.

Надежность является основой философии института и его главной стратегической целью. Руководство НИИИПК несет персональную ответственность перед пациентами за надежность в выполнении услуг по оказанию высокотехнологичной кардиохирургической помощи, гарантируя соответствие выполненных лечебных процедур существующим стандартам, нормам и правилам.

Каждый член трудового коллектива НИИИПК обеспечивает должный уровень надежности и качества работы, четко и добросовестно выполняя свои профессиональные обязанности, несет моральную и материальную ответственность перед институтом за надежность его работы во всех его звеньях. В НИИИПК формируется и действует система надежной работы, являющаяся основой управления качеством: именно на понятии «надежность и качество» базируется система материального и морального поощрения.

Пациенты. Оказание высокотехнологичной кардиохирургической помощи населению осуществляется с максимальным учетом особенностей каждого пациента. Выполняемые технологии лечения имеют параметры, соответствующие существующим требованиям и стандартам. Отношения с пациентами устанавливаются на долгосрочной основе.

Для института важен единый имидж от момента первого контакта с пациентом до момента завершения всех предусмотренных лечебной технологией процедур и получения запланированного результата. Имидж соблюдается при разработке кадровой, коммуникационной, диагностической и лечебной политики. Требования имиджа включаются в процессы обучения и аттестации персонала.

Сферы деятельности. Помимо клинической деятельности по оказанию высокотехнологичной кардиохирургической помощи населению, НИИИПК выполняет большой объем научной работы. Кроме названных двух основных видов деятельности (клиническая и научная), институт осуществляет также консультационную, образовательную, издательскую,

⁶ Полученные результаты описаны нами в статье «Принципы и правила разработки и внедрения организационных нововведений на уровне предприятия», которая находится в печати, см.: Вестн. Новосиб. гос. ун-та. Серия: Социально-экономические науки. 2013. Т. 14, вып. 1.

просветительскую деятельность (большое внимание уделяется организационно-методической помощи региональным клиникам: выездные группы специалистов консультируют больных, проводят отбор пациентов на лечение в Новосибирске, читают лекции врачам, оказывают поддержку коллегам в предоперационной подготовке больных, ведении пациентов в отдаленном послеоперационном периоде). Руководство института считает, что, являясь лидером в своей сфере, ННИИПК просто обязан тиражировать свои знания, методики, технологии, связанные с диагностикой и лечением патологий кровообращения. Именно поэтому ключевой стратегической задачей института является задача «Система тиражирования знаний» (школа).

Рост ННИИПК ограничивается только объемами финансирования, материально-технической базой комплекса и способностями коллектива института разрабатывать и внедрять организационные методики диагностики и технологии лечения, а также реализовывать проекты, обеспечивающие гармоничное и динамичное развитие материальной базы института. Реализация таких проектов позволит преобразовать ННИИПК (со временем) в биофармацевтический кластер с мощным организационно-технологическим центром, объединяющим три ключевых компонента – образовательные учреждения, научные организации и коммерческие предприятия, занятые коммерциализацией перспективных научных достижений и разработок.

Сотрудники. Лозунг сотрудников ННИИПК: «Наша высшая ценность – качественный труд во благо института и во благо работника». Важный аспект философии института: «Неустанная забота о персонале (люди – наше главное богатство)». Все сотрудники ННИИПК разделяют успех института, в который они внесли вклад. Индивидуальные достижения сотрудника признаются в форме материального и морального поощрения, что позволяет работнику получать от работы чувство собственной значимости и личное удовлетворение. Внимание к индивидуальности каждого – отличительная черта кадровой политики ННИИПК. Каждый сотрудник должен быть убежден в единстве мотивов своих коллег, руководителей и института в целом.

Партнеры. ННИИПК осуществляет требовательный подход к партнерам, обусловленный интересами эффективного взаимовыгодного сотрудничества. Значимая стратегическая цель – формирование биомедицинского кластера на функциональной основе на базе ННИИПК с привлечением следующих участников (с которыми уже сейчас существуют партнерские отношения): Институт химической биологии и фундаментальной медицины СО РАН; Институт клинической иммунологии СО РАМН; Институт клинической и экспериментальной лимфологии СО РАМН. Партнерами ННИИПК являются также Институт ядерной физики СО РАН; Новосибирский государственный университет; Новосибирский государственный медицинский университет; другие отечественные и зарубежные образовательные учреждения и центры, а также отечественные и зарубежные научные и клинические учреждения. При проведении коммуникационной политики учитываются риски, надежность и качество деятельности партнеров. Предпочтение отдается длительным связям. Партнеры вовлекаются в деятельность ННИИПК для достижения совместных целей путем постановки и решения взаимовыгодных задач на основе взаимопонимания. Важнейшими партнерами института являются региональные и местные органы власти, взаимодействуя с которыми ННИИПК находит оптимальные решения по социальной и инвестиционной политике, по вопросам налоговых и иных взаимозачетов, по проблемам нормального обеспечения жизнедеятельности региона.

Структура и стиль управления. Структурная политика ННИИПК представляет собой совокупность принципов, правил и решений, соблюдение которых позволяет построить такой состав подразделений и связей между ними, который обеспечивал бы эффективность управления основными коммуникационными и деловыми процессами в институте. Организационная структура закрепляет функции деятельности за подразделениями ННИИПК путем распределения полномочий и ответственности между руководителями и специалистами. Основная цель структурных построений в ННИИПК заключается в оптимизации научной и клинической деятельности и в повышении на этой основе результативности труда (получение конечного результата с минимумом затрат). Совершенствование организационной структуры призвано сократить непроизводительные расходы, повысить уровень деловой комму-

никации и управляемости коллективом. Эта цель достигается путем: а) закрепления постоянных функций за подразделениями на принципе «единоначалия»; б) разработки и внедрения целевых программ, проектов и комплексов мероприятий силами временных рабочих групп (реализация элементов матричной структуры); в) четкого разграничения полномочий между органами законодательной власти ННИИПК (ученый совет института, директор института и его заместители), подразделениями аппарата управления (исполнительная власть), руководителями научных и клинических структур (исследовательская и лечебная деятельность).

Фирменный стиль. ННИИПК им. акад. Е. Н. Мешалкина имеет свою торговую марку, которая широко известна органам власти, организациям, учреждениям и населению России, а также зарубежным партнерам. Фирменный стиль ННИИПК – высочайший профессионализм, надежность, стабильность, оперативность, культура.

Важным является шестой раздел рассматриваемого документа – «*Организационно-методические основы разработки и внедрения управленческих нововведений*». Существует множество методов разработки управленческих нововведений (организационное проектирование, бенчмаркинг, реинжиниринг бизнес-процессов, методы компьютерного инжиниринга и др.⁷).

В качестве основного метода конструирования и внедрения управленческих нововведений в ННИИПК был принят метод *организационного проектирования*. Этот метод лучше всего учитывает специфику и традиции предприятия, позволяет использовать существующие на предприятии стандарты управления и знания специалистов, опирается на матричную организационную структуру, дает возможность использовать все другие методы разработки управленческих нововведений. Метод организационного проектирования предполагает разбиение процесса разработки и внедрения управленческого нововведения на этапы, с оформлением результатов каждого этапа в виде текстового документа. Состав этапов и текстовых документов при разработке конкретного управленческого нововведения определяется в индивидуальном порядке, в зависимости от характера и содержания данного нововведения. Вместе с тем может быть предложена общая последовательность выполнения организационного проекта и состав проектных документов (табл. 9).

Таблица 9

Состав этапов организационного проекта

Этап	Состав проектных документов
1. Разработка концепции нововведения	Пояснительная записка или Проектное задание
2. Декомпозиция нововведения	Вопросник с вариантами проектных решений по каждому элементу нововведения
3. Конструирование нововведения	Список выбранных проектных решений. Набор положений о внедряемой системе, о подразделениях, должностных инструкций, регламентов и других документов, определяющих режим функционирования создаваемой системы (управленческого нововведения)
4. Составление графика реализации проекта	Календарный план разработки управленческого нововведения
5. Расчет экономической эффективности	Смета затрат, связанных с выполнением мероприятий проекта. Расчет экономии или прибыли, которые могут быть получены в результате реализации управленческого нововведения. Расчет величины экономического, социального, технического эффектов от внедрения на предприятии нововведения
6. Разработка дополнительных мер по реализации проекта	План мероприятий по подготовке предприятия к внедрению управленческого нововведения. Программа испытаний проектных решений. Приказ директора о создании временной рабочей группы, которой поручены выполнить проект

⁷ Обзор этих методов приведен в [7].

Весьма значима при этом роль руководителя проекта. Именно он определяет цель проекта, конкретизирует форму будущих результатов (что предполагается получить) и делает варианты рабочей программы: как от цели перейти к конечному результату. Далее выбирается базовый вариант рабочей программы и начинается работа по проекту. Руководитель проекта должен иметь большие полномочия по привлечению других сотрудников предприятия, а также консультантов и экспертов со стороны. Исполнителями проекта могут быть даже и первые руководители предприятия (например, по вопросам финансирования, по вопросам управления персоналом и т. п.).

Некоторые управленческие нововведения могут разрабатываться не как проект, а как программа работ временной рабочей группы (ВРГ). Например, программа работ по получению заводом международного аттестата по поводу сертификации продукции и производства осуществлялась в форме ВРГ.

В случае ВРГ формируется группа людей, часть освобождается от работы. В рамках своей программы работ ВРГ может выпускать инструкции, нормативные документы, методики. После рассмотрения и утверждения этих документов начинаются работы по внедрению. После завершения всех работ ВРГ распускается.

Управление проектом осуществляется путем регулярного рассмотрения хода работ на рабочих совещаниях у генерального директора завода. При этом рассматривается выполнение календарного плана работ по проекту на основании отчетов и справок, подготавливаемых руководителем проекта. Для координации и регулирования работы исполнителей проекта может применяться система «Контроль исполнительской дисциплины» (КИД). Эта система предусматривает доведение до исполнителей заданий на текущий период (месяц, неделю), выдачу им напоминаний о приближении сроков завершения плановых работ (например, за 3–4 дня до окончания работ), подготовку справок для рабочих совещаний у генерального директора завода о количестве просроченных работ и др.

После того, как проект документа «Организационная политика предприятия на год» составлен, мы рекомендуем провести его экспертизу на специально подготовленной экспертной сессии. Алгоритм работы здесь может быть разным. Например, эта сессия организуется по типу заседаний парламента, т. е. по заранее подготовленному тексту (который раздается экспертам заблаговременно) участники сессии выдвигают поправки и изменения. Эти поправки обсуждаются и путем голосования принимаются или отклоняются. С учетом мнений и оценок экспертов рабочая группа дорабатывает документ «Пояснительная записка», после чего генеральный директор (или иной полномочный орган – правление, экономический совет, совет директоров компании и т. п.) утверждает ее.

В результате постановки в ННИИПК функции организационного развития в течение ближайших восьми лет планируется существенно улучшить показатели деятельности данного научно-клинического комплекса (табл. 10).

Таблица 10

Некоторые показатели программы развития ННИИПК до 2020 г.

№	Наименование показателя	Значение показателя	
		2012 г.	2020 г.
1	В области клинической деятельности		
1.1	Штатная численность персонала, штатных единиц	1 517	3 150
1.2	Коечный фонд (стационар и реанимация), шт.	554	1 015
1.3	Количество операционных, шт.	20	35
1.4	Количество пролеченных пациентов, чел.	16 749	40 400
1.5	Количество консультаций, шт.	60 300	125 000
2	В области научной деятельности		
2.1	Штатная численность научных сотрудников, чел.	110	150
а)	количество кандидатов наук, чел.	40	70
б)	количество докторов наук, чел.	34	52

Окончание табл. 10

№	Наименование показателя	Значение показателя	
		2012 г.	2020 г.
2.2	Импакт-фактор публикаций в Web of Science	1,38	5,0
2.3	Цитируемость работников в Web of Science	1,3	4,5
2.4	Количество малых организационных предприятий, шт.	3	20
3	В области образовательной деятельности		
3.1	Среднегодовая численность обучающихся, чел.	1 728	3 470
3.2	Послевузовское образование:	128	145
	ординатура	66	75
	аспирантура	62	70
3.3	Дополнительное профессиональное образование	1 600	3 225
3.4	Повышение квалификации (от 72 до 500 часов)	300	600
3.5	Профессиональная переподготовка (свыше 500 часов)	0	25
3.6	Тренинги, мастер-классы, семинары	450	800
3.7	Телетрансляции	525	1 575
3.8	Количество научных, научно-практических и учебно-методических мероприятий	24	35

Как видно из данных табл. 10, реализация стратегических задач ННИИПК позволит увеличить в период 2012–2020 гг. количество пролеченных пациентов с 16 749 до 40 400 чел., или в 2,4 раза; количество консультаций – с 60 300 до 125 000 шт., или в 2,1 раза; среднегодовую численность обучающихся – с 1 728 до 3 470 чел., или в 2 раза.

Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М., 2000.
3. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справ. пособие. Новосибирск, 2010. 324 с.
4. Жуков Р. Ф. Как научиться учиться: Практикум по использованию метода активного социологического тестированного анализа и контроля (метод МАСТАК) для студентов младших курсов обучения в вузе. СПб.: СПбГИЭА, 1994. 62 с.
5. Бочкарев А., Краснова В. Дерево желаний под оптическим прицелом // Эксперт. 1997. № 23. С. 54–56.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2001. 448 с.
7. Пухальский А. Н. Постановка функции стратегического управления на предприятии (на примере учреждения здравоохранения) / Под ред. В. Ф. Комарова. Новосибирск, 2012. 330 с.

Материал поступил в редколлегию 27.06.2012

V. F. Komarov, A. N. Pukhalskiy, R. K. To

SETTING FUNCTION OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AT THE COMPANY

In this article a methodical scheme formulation and implementation of the company features of organizational development. Under the organizational development involves planning, initiation and implementation of management innovations. In the paper, the provision that the statement in the company of regulation activities (functions) for organizational development must be based on the concept of an «organizational policy». The term «The company organizational policy» means a series of objectives, principles, rules, tasks, implementation of which allows to obtain the desired result of the company organizational development. It is proposed to develop the company annually text document «The company organizational policy». Central section of the document is a list of strategic tasks. SWOT-analysis could be used for choosing these strategic tasks.

Keywords: business development, organizational development, organizational policy, innovation, strategic management.