

## ПРОЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В КРУПНЫХ КОМПАНИЯХ: МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Любая компания сегодня сталкивается с необходимостью организационных изменений. В крупных корпорациях этот вопрос стоит особенно остро, поскольку риски проектов организационных изменений возрастают пропорционально масштабу организации.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** организационные изменения, конечные результаты, риски, экспертные оценки

### ВВЕДЕНИЕ

Неизбежность организационных изменений в компании диктуется множеством причин: логикой жизненного цикла компании, конкуренцией на рынке, состоянием экономики. В крупных корпорациях к этим причинам добавляются такие процессы, как слияния и поглощения, выделение новых видов бизнеса, создание корпоративных центров. Организационные изменения не всегда столь глобальны, они могут инициироваться стремлением к локальным улучшениям. Однако во всех случаях шансы этих проектов на успех по сравнению с другими, такими, например, как инжиниринговые или строительные проекты, относительно невелики. Такая ситуация объясняется двумя факторами. С одной стороны, цели проектов организационных изменений, как правило, не являются четко определенными или могут изменяться. С другой стороны, методы реализации проекта часто либо изначально не определены, либо нуждаются в постоянном уточнении по ходу выполнения работ (рис. 1).

Таким образом, в проектах организационных изменений вынужденно используется модель



**Ципес Григорий Львович** — к. э. н., IPMA-PPMC, CSPM (IPMA-B), главный консультант департамента управленческого консалтинга IBS, вице-президент СОВНЕТ, заместитель главного редактора журнала «Управление проектами и программами» (г. Москва)



**Кузьмищев Андрей Валерьевич** — дипломированный внутренний аудитор (CIA), сертифицированный риск-менеджер (CIRM), начальник отдела управления рисками и внутреннего аудита IBS (г. Москва)

Рис. 1. Матрица целей и методов



Источник: [1].

«облака» (по классификации С.Д. Бушуева [2]) — схема пошагового формирования видения и достижения целей. Это, в свою очередь, приводит к работе в условиях повышенных рисков и требует высокой скорости реакции на уточнение видения проекта и проведение соответствующих изменений в ходе его реализации. Такая ситуация особенно критична для крупных корпораций, где нет недостатка в идеях и предложениях по реструктуризации, но риски этих изменений возрастают пропорционально масштабу компании.

Вопросов в связи с принятием решений о целесообразности тех или иных организационных изменений возникает множество: кому это нужно, что менять, зачем менять, что может помешать изменениям, совместимы ли изменения с текущей

деятельностью, принесут ли они ожидаемый результат, во что обойдутся, окупятся ли эти затраты? Для получения ответов на все вопросы необходимо исследовать самые разные факторы, например то, соответствует ли предлагаемое изменение текущему этапу жизненного цикла компании [3], насколько сильны движущие силы и сопротивление изменениям [4], какие механизмы могут быть задействованы для достижения баланса интересов затрагиваемых изменениями сторон [5].

Таким образом, одним из ключевых моментов в проектах организационных изменений является процесс принятия решений о целесообразности этих проектов. Применение формальных механизмов и единых принципов оценки позволит

сделать данный процесс более прозрачным для заинтересованных сторон, а сами решения — более объективными. Однако специфика проектов организационных изменений существенно затрудняет применение подобных инструментов. Во-первых, эти проекты часто имеют стратегическое значение, и их влияние на деятельность компании носит комплексный характер. Во-вторых, эффект подобных проектов часто невозможно оценить количественно, а тем более в финансовом выражении. Наконец, сам процесс реализации таких проектов требует не менее пристального внимания, чем их результаты, поскольку не все задуманные изменения могут быть успешно доведены до конца.

Отмеченные особенности позволяют сформулировать несколько ключевых требований к системе оценки проектов организационных преобразований:

- необходимость использования комплексной системы показателей, которые позволяют оценить эффекты различного уровня, возникающие при реализации проекта;
- необходимость совместного использования качественных и количественных методов оценки;
- необходимость применения показателей, характеризующих принципиальную осуществимость проекта.

Подобные подходы, разработанные компанией IBS для своих заказчиков, рассматриваются далее в этой статье.

## 1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ КАК ОБЪЕКТ АНАЛИЗА

### 1.1. Предмет и категории организационных изменений

Необходимость организационных изменений в компании может возникать в случае выявления тенденций к снижению качества реализации процессов либо в связи с важными переменами внутри или вне компании. Таким образом, полная

совокупность факторов, которые необходимо учитывать, включает возможные изменения основных характеристик деятельности компании и элементов внутренней, а также внешней среды (рис. 2).

Как отмечалось выше, решения о целесообразности организационных изменений должны опираться на оценки важности этих изменений для деятельности, на оценки процесса их реализации и результатов. Состав показателей, которые должны использоваться при получении этих оценок, определяется прежде всего содержанием изменений.

Ключевой содержательной характеристикой организационных изменений является их важность для текущей и будущей деятельности компании. Выделяется четыре основных категории организационных изменений (рис. 3):

- *поддерживающие изменения* воздействуют на достижение успеха в текущей деятельности, но их значение не является критическим для деятельности компании;
- *ключевые операционные изменения* оказывают определяющее влияние на достижение успеха в текущей деятельности компании;
- *стратегически важные изменения* критически значимы для реализации актуальной корпоративной стратегии или функциональных стратегий по направлениям деятельности;
- *потенциально важные изменения* требуются для достижения успеха в будущем, но эти ожидания могут не оправдаться.

Характер организационных изменений может быть связан с одной из следующих возможностей:

- внедрение в практику новых действий, например ввод нового бизнес-процесса или его нового важного элемента (операции, потока, исполнителя), создание или изменение соответствующих элементов организационной структуры и инфраструктуры;
- улучшение выполнения существующих действий, например совершенствование регламентов, методик и технологий реализации бизнес-процесса,

Рис. 2. Предмет организационных изменений и инициирующие факторы

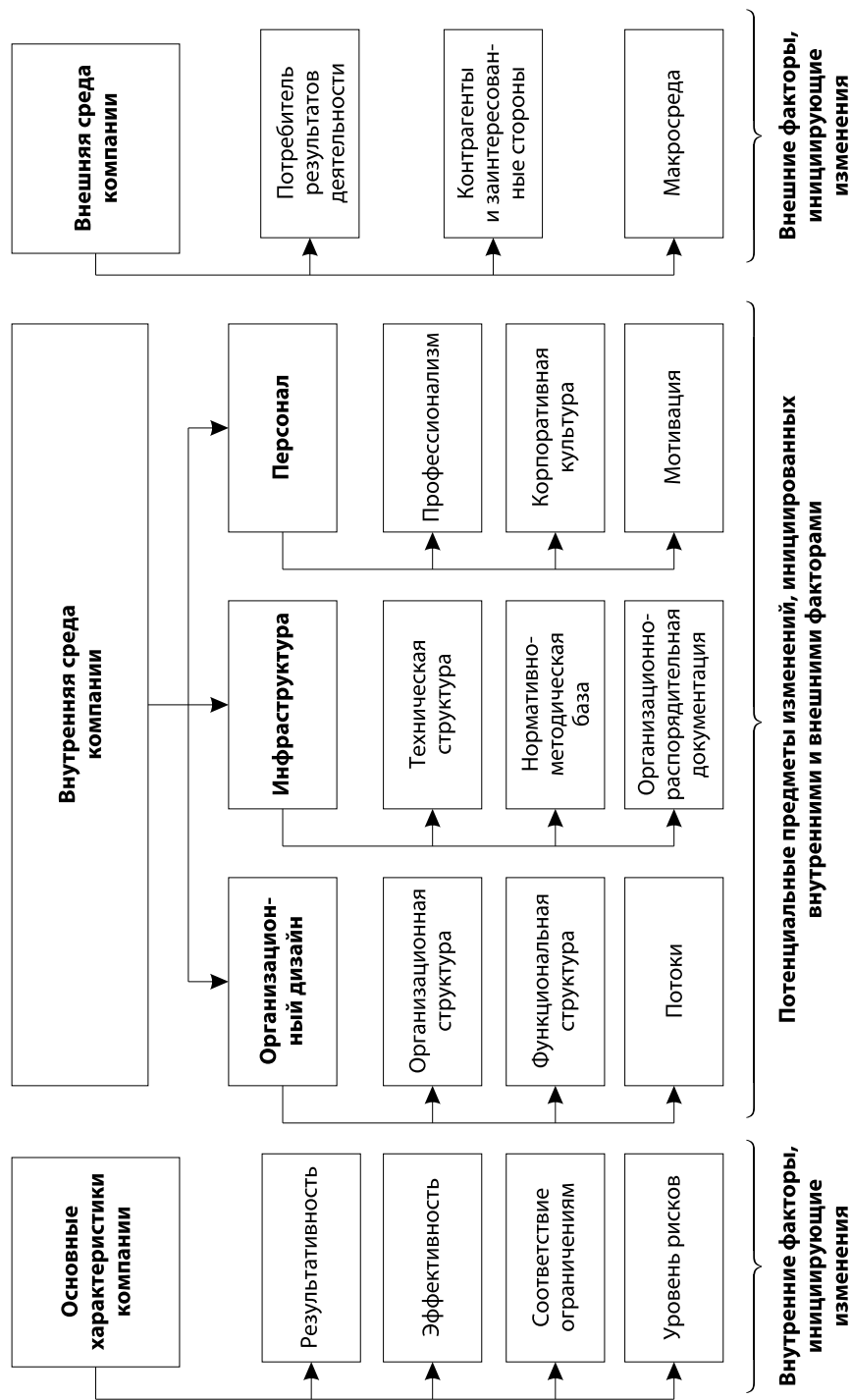


Рис. 3. Категории организационных изменений



Источник: [6].

изменение соответствующих элементов организационной структуры и инфраструктуры;

- отказ от выполнения действий, например исключение какого-либо бизнес-процесса или важного элемента бизнес-процесса (операции, потока, исполнителя, технологии).

Как отмечено в работе Benefits Management [6], необходимо учитывать ограничения, накладываемые на возможные комбинации значимости изменений и характера их осуществления. Как следует из табл. 1, потенциально важные изменения могут быть направлены только на внедрение новых действий. Ограничения существуют также для поддерживающих операционных и ключевых стратегических изменений. Для каждой комбинации значимости изменений для деятельности и их

направления должны быть определены требования к допустимым методам получения значений показателей.

## 1.2. Определение категории организационного изменения

Для обоснования отнесения конкретных изменений к одной из категорий можно предложить несколько критериев:

- 1) корневая причина изменений;
- 2) ожидаемый конечный результат;
- 3) ожидаемый непосредственный результат;
- 4) масштаб изменений.

Например, для поддерживающих операционных изменений причиной может стать выявление

Таблица 1. Классификационные ограничения

Категория изменений	Характер изменений		
	Внедрение новых действий	Улучшение существующих действий	Отказ от действий
Поддерживающие изменения	Недопустимо	Допустимо	Допустимо
Ключевые операционные изменения	Допустимо	Допустимо	Допустимо
Стратегически важные изменения	Допустимо	Допустимо	Недопустимо
Потенциально важные изменения	Допустимо	Недопустимо	Недопустимо

резервов эффективности, а источником идеи — рационализаторские предложения исполнителей процессов. Идеи потенциально важных изменений могут формироваться, например, по результатам бенчмаркинга, выявившего новые управленческие технологии или инструменты, возможно обладающие высокой значимостью для компании.

Несмотря на интуитивную понятность четырех выделенных категорий изменений, практическое использование этой классификации требует более формализованных правил. Это связано, в частности, с тем, что идеи изменений могут приходиться от большого количества организаций, подразделений и сотрудников, обладающих разной корпоративной культурой, разным уровнем зрелости и базовым профессиональным образованием. Предлагаемая классификация опирается на использование четырех описанных выше критериев (табл. 2).

Поскольку решения по разным критериям могут не совпадать, рекомендуется делать выбор по следующим правилам:

- каждый критерий относит изменение к одной из четырех категорий («голосует» за одну из категорий);
- окончательный выбор категории осуществляется по большинству «голосов»;
- если «голоса» распределились поровну между двумя категориями, то выбор делается по наиболее значимому критерию «Корневая причина изменений»;

■ если голоса распределились по трем или четырем категориям, то рекомендуется более внимательно проанализировать критерии.

### 1.3. Показатели для оценки организационных изменений

Предметом организационных изменений может быть любой элемент внутренней среды компании, отраженный на рис. 2, или их комбинация. В зависимости от предмета изменений возникают определенные риски, которые в случае их реализации могут привести к снижению эффективности изменений, к невозможности их завершения и в худшем случае к снижению качества выполнения бизнес-процесса. Следовательно, решение о целесообразности организационного изменения должно опираться на оценки не только важности этого изменения для деятельности компании, но и процесса реализации изменений, а именно его ресурсоемкости, и их результатов. Соответственно, выделяются две группы показателей (рис. 4), которые и рассматриваются далее в статье.

## 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

### 2.1. Показатели оценки эффектов

Результаты организационных изменений могут проявиться на нескольких уровнях, которые

Таблица 2. Критерии определения категории изменений

Категория изменений	Корневая причина изменений	Ожидаемый конечный результат	Ожидаемый непосредственный результат	Масштаб изменений
Потенциально важные изменения	Выявлена принципиально новая управленческая технология или инструмент, сформирована гипотеза об их потенциально высокой значимости для компании	Принятие решения о тиражировании новой управленческой технологии или инструмента на предприятиях компании. Таким образом, изменение переходит в категорию стратегически важного или ключевого операционного	Создание прототипа и/или пилотное внедрение новой управленческой технологии или инструмента	При реализации прототипа изменения затрагивают отдельные подразделения и реализуемые ими процессы
Стратегически важные изменения	Выявлены новые требования внешней среды, предполагающие изменения в системе управления компанией	Приведение действующей системы управления в соответствие требованиям бизнес- / функциональной стратегии	Системный пересмотр действующей модели управления компанией	Изменения затрагивают целые направления деятельности компании
Ключевые операционные изменения	Выявлена необходимость существенного улучшения основных характеристик деятельности (результативность, эффективность, соответствие ограничениям)	Достижение установленных целевых значений показателей и/или лучших ориентиров для предприятий компании по основным характеристикам деятельности	Внедрение новой для компании управленческой технологии или нового инструмента	Изменения затрагивают отдельные подразделения и реализуемые ими процессы
Поддерживающие изменения	Выявлены резервы эффективности	Улучшение ключевых показателей на уровне отдельных процессов и процедур	Внедрение локальных улучшений (изменение регламента процесса, перераспределение ресурсов)	Изменения затрагивают отдельные процессы

на рис. 4 названы непосредственными, конечными и отложенными эффектами. Для полноценного анализа эффектов изменений необходима система, включающая показатели, соответствующие всем этим уровням, от индивидуального до уровня функциональных и бизнес-стратегий.

К непосредственным эффектам относятся изменения в различных компонентах внутренней среды компании: в организационной структуре, в процессной модели, в инфраструктуре или в ресурсах. Для оценки этих изменений можно использовать индивидуальные показатели отдельных исполнителей или подразделений, формируемые,

например, при управлении по целям или в рамках цикла индивидуального развития [7]. Примером такого показателя может быть время согласования договоров поставок, которое можно сократить за счет разработки и внедрения соответствующего внутреннего регламента.

К конечным эффектам относятся изменения основных характеристик бизнес-процессов. Соответственно, для оценки этих изменений необходимо использовать ключевые показатели бизнес-процессов: их результативность, эффективность, уровень рисков, степень соответствия внешним ограничениям. Эта группа показателей может

**Рис. 4.** Основные группы показателей, используемых для оценки изменений



формироваться в соответствии с рекомендациями стандартов в области управления качеством [8]. С позиции конечного эффекта время согласования договора поставки не может рассматриваться как значимый показатель, поскольку на конечном эффекте (например, на уровне логистических рисков) это может не сказаться совсем или даже отразиться негативно.

К отложенным эффектам относятся изменения в результатах деятельности компании или отдельных предприятий, входящих в ее состав. Для оценки этих изменений должны использоваться показатели стратегического уровня: финансовые результаты, рыночная позиция, уровень инноваций. Для формирования системы таких показателей

вполне оправданным будет использование, например, методологии Balanced Scorecard [9]. Продолжая анализировать наш пример, отметим, что изменения в бизнес-процессе управления поставками могут оказывать существенное влияние на результаты деятельности компании. Как правило, это характерно для компаний, в которых логистика является основным видом бизнеса или входит в цепочку добавленной стоимости, но даже для этих компаний изменение времени согласования договора поставки вряд ли заметно скажется на результатах работы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что выбор показателей для оценки тех или иных изменений зависит от категории последних. Например,



поддерживающие изменения должны оцениваться показателями конечных и непосредственных эффектов, а для оценки ключевых стратегических показателей обязательными являются показатели конечных и отложенных эффектов. Свод правил для выбора уровня и состава показателей оценки для различных категорий изменений приведен в табл. 3.

## 2.2. Методы измерения показателей

Для получения значений показателей эффектов могут применяться различные методы оценки:

- экспертная оценка — опирается на представления экспертов о том, в какой мере достигнуты ожидаемые результаты;
- качественная оценка — опирается на качественные доказательства наличия результатов;
- количественная оценка — опирается на определение достигнутого результата в количественном (нефинансовом) выражении;
- финансовая оценка — опирается на определение достигнутого результата в финансовом выражении с применением стандартных финансовых коэффициентов.

Выбор и способ применения того или иного метода обусловлены рядом ограничивающих факторов, связанных с возможностями оценки состояния процесса на момент начала изменений, прогноза его состояния на момент окончания изменений и последствий изменений в финансовом выражении. Совокупность этих факторов определяет, могут ли быть выполнены априорные (до начала изменений) оценки и если могут, то каким образом.

Факторы, ограничивающие возможность применения точных методов оценки, связаны со степенью неопределенности результатов изменений, которая, в свою очередь, обусловлена их значимостью и характером. Соответствующие ограничения на выбор допустимого метода оценки приведены в табл. 4 (пустые ячейки в таблице соответствуют ограничениям, зафиксированным ранее в табл. 1).

Для иллюстрации особенностей методов оценки и характера задач, к которым они могут быть применены, в табл. 5 приведен пример организационного изменения, связанного с регламентацией процесса согласования документов, ситуация с которым кажется руководству компании неудовлетворительной. В разбираемой ситуации

Таблица 3. Определение состава показателей для оценки результатов изменений

Категория изменений	Обязательные уровни показателей	Рекомендуемые показатели результатов изменений		
		Отложенные эффекты	Конечные эффекты	Непосредственные эффекты
Поддерживающие изменения	Уровень исполнителя	—	—	✓
	Уровень бизнес-процесса	—	✓	✓
Ключевые операционные изменения	Уровень бизнес-процесса	—	✓	✓
	Функциональный уровень	✓	✓	—
Стратегически важные изменения	Функциональный уровень	✓	✓	—
	Стратегический уровень	✓	✓	—
Потенциально важные изменения	Стратегический уровень	✓	—	—

**Таблица 4.** Требования к методу оценки

Категория изменений	Допустимые методы оценки		
	При внедрении новых действий	При улучшении существующих действий	При отказе от действий
Поддерживающие операционные изменения	—	Финансовая оценка	—
Ключевые операционные изменения	Качественная оценка	Финансовая оценка Количественная оценка	Финансовая оценка
Стратегически важные изменения	Качественная оценка	Финансовая оценка Количественная оценка	—
Потенциально важные изменения	Качественная оценка Экспертная оценка	—	—

**Таблица 5.** Пример оценки эффектов

Описание ситуации	Метод оценки	Оценки	
		До начала изменений	После завершения изменений
Есть предположение, что регламентация процесса позволит сократить время согласования, но никаких оценок и прогнозов дать невозможно	Экспертная оценка	Не приводятся	Замеры не выполняются. Эксперты (участники процесса согласования) высказывают свое мнение относительно того, сократилось время согласования или нет
Можно точно сказать, сколько времени процесс занимает сейчас. Есть предположение, что регламентация процесса позволит сократить время согласования, но точных прогнозов дать невозможно	Качественная оценка	Сегодня процесс согласования документов занимает 15 дней. Сокращение времени согласования после проведения изменений будет значительным	Выполняются замеры, определяется фактическое сокращение времени согласования. Эксперты (участники процесса согласования) высказывают свое мнение относительно того, можно ли считать такое сокращение значительным
Можно точно сказать, сколько времени процесс занимает сейчас, и дать точный прогноз ожидаемого времени согласования	Количественная оценка	Сегодня процесс согласования документов занимает 15 дней. Сокращение времени согласования после проведения изменений составит 5 дней	Выполняются замеры, определяется фактическое сокращение времени согласования. Делается обоснованное заключение о подтверждении прогноза
Можно точно сказать, сколько времени процесс занимает сейчас, дать точный прогноз ожидаемого времени согласования, а также рассчитать экономию	Финансовая оценка	Сегодня процесс согласования документов занимает 15 дней. Сокращение времени согласования после проведения изменений составит 5 дней. Это сэкономит 1000 руб. на каждом документе	Выполняются замеры, определяется фактическое сокращение времени согласования. Рассчитываются затраты до и после изменений, делается обоснованное заключение о подтверждении прогноза

отражена зависимость применяемого метода оценки от имеющейся информации о ситуации и возможностей ее оценки.

Отметим, что для обеспечения возможности совместного анализа показателей и построения интегральных оценок все абсолютные значения должны переводиться сначала в относительные, а затем в балльные оценки. Относительная оценка эффекта может быть вычислена по простой формуле на основе целевого, текущего и прогнозного (по результатам изменений) значений показателя, а балльная — с применением стандартных шкал.

### 2.3. Построение относительных оценок

Для обеспечения возможности анализа показателей и построения интегральных оценок все абсолютные значения должны переводиться в относительные и балльные оценки значения по следующим правилам. Относительная оценка эффекта ( $E_p$ ) вычисляется с учетом целевого, текущего и прогнозного (по результатам изменений) значения показателя:

$$E_p = \frac{|P_{ц} - P_{п}|}{|P_{ц} - P_{т}|} \times 100\%, \quad (1)$$

где  $P_{п}$  — значение показателя, прогнозируемое после реализации организационного изменения;

$P_{ц}$  — целевое значение показателя, определенное в системе КПЭ компании;

$P_{т}$  — фактическое (текущее) значение показателя по состоянию на начало изменений.

Балльная оценка эффекта ( $E$ ) определяется путем перевода относительной оценки эффекта ( $E_p$ ) в четырехбалльную шкалу согласно следующему правилу:

$$E = \begin{cases} 1, & \text{если } E_p \leq 25\%; \\ 2, & \text{если } 25\% < E_p \leq 50\%; \\ 3, & \text{если } 50\% < E_p \leq 75\%; \\ 4, & \text{если } 75\% < E_p \leq 100\%. \end{cases}$$

<sup>1</sup> Под критическим ресурсом понимается сотрудник, участие которого в данном проекте является принципиально важным, но который при этом может уделять данному проекту только ограниченное время в силу большой занятости в операционной деятельности компании или в других проектах. — Прим. авт.

## 3. ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ПРОЦЕССА ИЗМЕНЕНИЙ

Как отмечалось выше (см. рис. 4), для оценки процесса изменений используются показатели затрат на реализацию изменений и рисков данной реализации. Каждая из этих двух групп, в свою очередь, включает определенные виды показателей, которые могут использоваться для оценки тех или иных категорий изменений. Сводная схема определения состава показателей для оценки процесса изменений приведена в табл. 6, в которой отмечены рекомендуемые виды показателей для конкретных категорий изменений.

### 3.1. Показатели затрат

Показатели финансовых затрат должны учитывать прямые затраты, а также стоимость потраченного на реализацию изменений рабочего времени персонала, вовлеченного в этот процесс. В показателе затрат рабочего времени целесообразно учитывать рабочее время сотрудников, являющихся критическим ресурсом<sup>1</sup>. В табл. 6 отражен тот факт, что проблема критических человеческих ресурсов, как правило, не возникает при поддерживающих и операционных изменениях, поскольку их реализация не требует привлечения высшего менеджмента компании, который обычно и является критическим ресурсом в проектах организационных изменений.

Так же как и для показателей эффектов, абсолютные значения ресурсных показателей должны переводиться в относительные и затем в балльные оценки. Для вычисления относительных оценок, например, может использоваться доля финансовых затрат на реализацию изменений в обороте компании и доля затрат рабочего времени в годовом фонде рабочего времени.

Для обеспечения возможности анализа показателей и построения интегральных оценок все

**Таблица 6.** Определение состава показателей для оценки процесса изменений

Категория изменений	Рекомендуемые показатели затрат		Рекомендуемые показатели рисков		
	Финансовые ресурсы	Человеческие ресурсы	Финансовые риски	Технические риски	Организационные риски
Поддерживающие изменения	✓	—	—	—	✓
Ключевые операционные изменения	✓	—	—	—	✓
Стратегически важные изменения	✓	✓	✓	✓	✓
Потенциально важные изменения	✓	✓	✓	✓	✓

абсолютные значения показателей затрат должны переводиться в балльные значения по приведенным ниже правилам.

*Балльная оценка финансовых затрат (С) проводится следующим образом.*

**Шаг 1.** Вычисляется относительная оценка финансовых затрат ( $C_o$ ) как доли от годового оборота компании:

$$C_o = \frac{C_i}{T} \times 100\%, \quad (2)$$

где  $C_i$  — затраты на реализацию изменений;  
 $T$  — годовой оборот компании.

**Шаг 2.** Балльная оценка финансовых затрат ( $C$ ) определяется путем перевода относительной оценки затрат ( $C_o$ ) в четырехбалльную шкалу согласно следующему правилу:

$$C = \begin{cases} 1, & \text{если } C_o \leq C_1; \\ 2, & \text{если } C_1 < C_o \leq C_2; \\ 3, & \text{если } C_2 < C_o \leq C_3; \\ 4, & \text{если } C_o < C_3, \end{cases}$$

где  $C_1, C_2, C_3$  — граничные значения годового оборота компании, выраженные в процентах.

*Балльная оценка необходимых критических человеческих ресурсов (К) проводится следующим образом.*

**Шаг 1.** Вычисляется относительная оценка необходимых критических человеческих ресурсов ( $K_o$ ) как доли от годового рабочего времени с учетом количества задействованных ресурсов:

$$K_o = \frac{T_c}{T_A} \times 100\%, \quad (3)$$

где  $T_c$  — затраты рабочего времени критических трудовых ресурсов;

$T_A$  — годовой фонд рабочего времени.

**Шаг 2.** Балльная оценка необходимых критических человеческих ресурсов ( $K$ ) определяется путем перевода относительной оценки ( $K_o$ ) в четырехбалльную шкалу согласно следующему правилу:

$$K = \begin{cases} 1, & \text{если } K_o \leq K_1; \\ 2, & \text{если } K_1 < K_o \leq K_2; \\ 3, & \text{если } K_2 < K_o \leq K_3; \\ 4, & \text{если } K_o > K_3, \end{cases}$$

где  $K_1, K_2, K_3$  — граничные значения годового фонда рабочего времени, выраженные в процентах.

### 3.2. Показатели рисков

Применительно к организационным изменениям должны рассматриваться три вида рисков:

1) технические — риски, связанные с используемыми в бизнес-процессе технологиями и со способностью исполнителей обеспечивать безопасное и эффективное выполнение бизнес-процессов;

2) финансовые — риски, связанные с предсказуемостью затрат и уверенностью в получении прибыли;

3) организационные — риски, связанные со способностью организации, ее менеджмента и персонала, а в некоторых случаях и внешних заинтересованных лиц осуществлять организационные изменения.

Для правильной оценки уровня риска конкретного организационного изменения прежде всего должны быть выявлены все риски, связанные с реализацией этого изменения. Для этого целесообразно использовать реестр типовых

рисков, в который должны быть включены наиболее часто встречающиеся риски организационных изменений (пример такого реестра приведен в табл. 7).

Оценка каждого риска может осуществляться по хорошо известным методикам как степень угрозы риска с учетом двух характеристик — влияния на успешность реализации изменения и вероятности наступления рискованного события [10]. Для формирования итоговой оценки оценка каждого риска должна быть скорректирована с учетом важности изменений. Как следует из табл. 6, технические и финансовые риски для поддерживающих и ключевых операционных изменений не являются значимыми в силу ограниченного масштаба этих изменений. Если же эти риски тем не менее учитываются, то вес их должен быть ниже, чем у других рисков.

Таблица 7. Реестр типовых рисков организационных изменений

Раздел анализа	Технические риски	Финансовые риски	Организационные риски
Сложность реализуемых изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Сложность изменяемого процесса</li> <li>■ Техническая новизна изменений для компании или подрядчика</li> <li>■ Сложность изменений в инфраструктуре процесса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Размер инвестиций</li> <li>■ Длительность проекта</li> <li>■ Критичность для деятельности областей, затрагиваемых изменениями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Количество задействованных или затрагиваемых подразделений, функций, сотрудников</li> <li>■ Уровень необходимых организационных и ролевых изменений</li> </ul>
Взаимосвязи с другими изменениями	—	Зависимость от результатов других изменений	Наличие других инициатив по внедрению изменений в этих же областях деятельности
Критические ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Наличие у членов команды, реализующей изменения, знаний технологий</li> <li>■ Наличие у членов команды, реализующей изменения, знаний деятельности</li> </ul>	Надежность подрядчиков и гарантии исполнения ими условий контракта	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Заинтересованность руководителей высшего звена</li> <li>■ Возможность привлечения участников процесса как ресурсов и источников знаний</li> </ul>
Стабильность	Определенность и стабильность требований	Скорость изменений внешней среды	Стабильность организации и ключевых сотрудников
Техника реализации и управления изменениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Возможный уровень прототипирования изменяемого процесса</li> <li>■ Степень адаптируемости релевантных стандартов и методологий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Степень уверенности в доказательствах выгод инвестиций</li> <li>■ Уровень уверенности во всех элементах затрат</li> <li>■ Адекватность механизма контроля затрат при реализации изменений</li> </ul>	Наличие способностей и опыта организации в управлении изменениями

Таблица 8. Определение веса группы рисков для оценки риска изменения

Категория изменений	Вес группы рисков		
	Финансовые	Технические	Организационные
Поддерживающие изменения	1	1	3
Ключевые операционные изменения	1	1	3
Стратегически важные изменения	2	2	3
Потенциально важные изменения	2	2	3

Максимальный вес в проектах организационных изменений естественно присвоить организационным рискам. Рекомендуемые сводные данные о весах рисков приведены в табл. 8. Итоговая оценка риска для каждого изменения формируется из средневзвешенных оценок выявленных рисков с поправкой на вес их группы для данной категории изменений.

Итоговая оценка риска для каждого изменения формируется из средневзвешенных оценок выявленных рисков этого изменения с поправкой на вес их группы для изменений данной важности. Формула для расчета принимает следующий вид:

$$T = \frac{\sum_i^g \left( \frac{G_i}{n_i} \times \sum_j^{n_i} R_{ij} \right)}{\sum_i^g G_i}, \quad (4)$$

где  $T$  — общая оценка риска изменения;

$G_i$  — оценка веса  $i$ -той группы рисков (определяется на основе табл. 8);

$g$  — количество групп рисков (финансовые, технические и операционные риски);

$R_{ij}$  — оценка степени угрозы  $j$ -го риска  $i$ -той группы рисков;

$n_i$  — количество выявленных рисков в  $i$ -той группе рисков.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенные в статье подходы можно свести к следующему алгоритму оценки проектов организационных изменений.

1. Определить предмет, характер и категорию предлагаемого изменения, проверить корректность определений с учетом классификационных ограничений. В зависимости от категории изменения определить обязательные уровни показателей и группы оцениваемых эффектов. Выбрать в системе показателей компании те конкретные показатели, к которым изменяемый аспект деятельности имеет прямое или косвенное отношение.

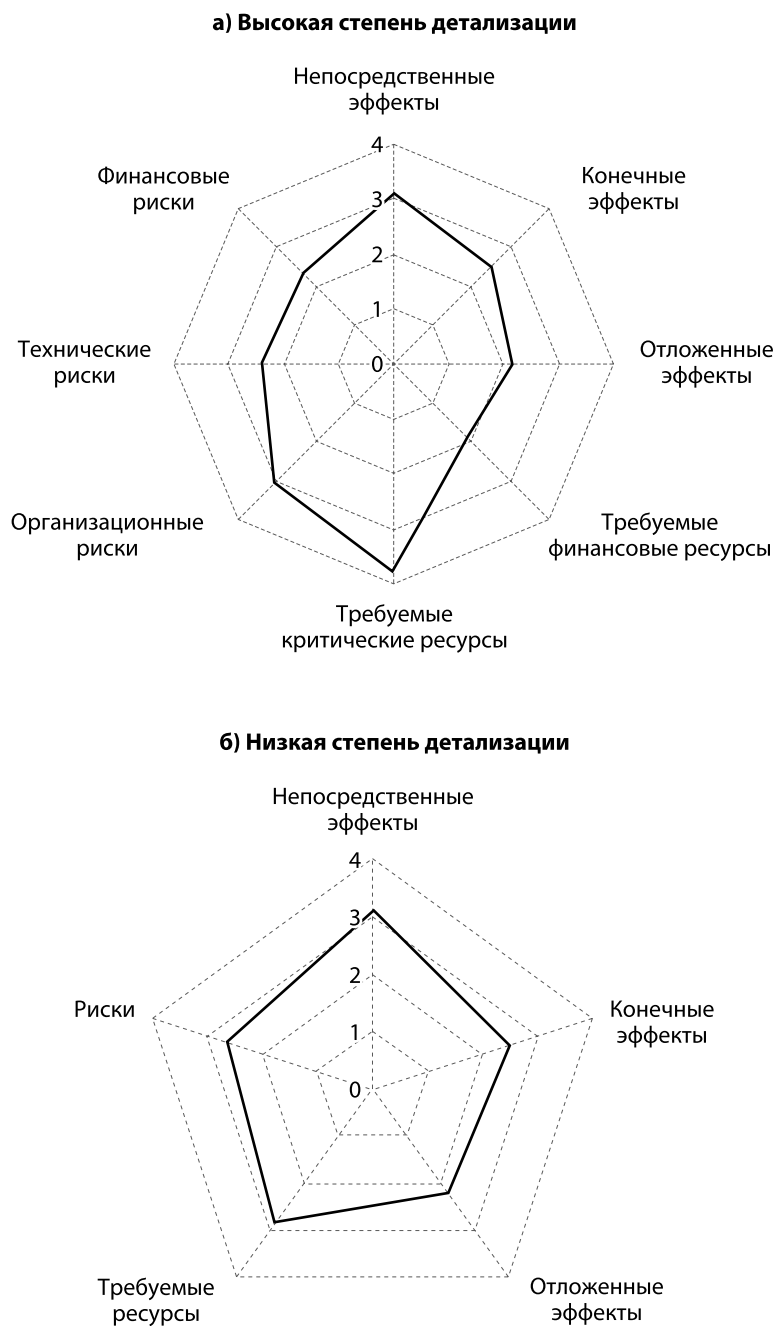
2. В зависимости от категории изменения определить допустимые методы оценки показателей эффектов. Проверить корректность сформированного на предыдущем шаге перечня показателей на соответствие этим ограничениям. Рассчитать значения всех показателей эффектов, перевести абсолютные значения показателей в относительные и балльные, рассчитать итоговые оценки по группам эффектов.

3. В зависимости от категории изменения определить группы показателей затрат. Рассчитать значения всех показателей затрат по соответствующим методикам, перевести абсолютные значения затрат в относительные и балльные оценки.

4. В зависимости от категории изменения определить группы показателей рисков. С учетом предмета изменений выявить конкретные факторы рисков, существенные для реализации данного изменения. Рассчитать степень угрозы каждого риска и итоговую оценку степени угрозы изменения.

5. Рассчитать итоговую интегральную и/или дифференцированную оценку проекта. Пример построения дифференцированных оценок приведен на рис. 5.

**Рис. 5.** Дифференцированная оценка организационных изменений



Основные ограничения предложенного механизма связаны со сложностью процесса оценивания, который требует наличия в компании многоуровневой системы показателей, масштабного внутреннего и внешнего бенчмаркинга, а также высокой квалификации аналитиков. Однако эти сложности вполне компенсируются теми преимуществами, которые получает бизнес. Среди этих

преимуществ можно отметить прозрачность процедуры и объективность критериев принятия решений, повышение ответственности менеджмента за решения по организационным изменениям. Все это позволяет компании снизить уровень необоснованных затрат и сконцентрировать усилия и ресурсы на получении реальной ценности для компании.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Тернер Дж.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2007.
2. Азаров Н.Я., Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д. Инновационные механизмы управления программами развития. — Киев: Саммит-книга, 2011.
3. Бушуев С., Бушуева Н. Проактивное управление программами организационного развития // Управление проектами и программами. — 2007. — №4.
4. Бушуев С., Ярошенко Н., Ярошенко Ю. Управление проектами и программами развития организаций на основе предпринимательской энергии // Управление проектами и программами. — 2013. — №4.
5. Циперман Г., Ципес Г. BSC для СIO // Директор информационной службы. — 2004. — №6.
6. Ward J., Daniel E. (2006). *Benefits Management*. John Wiley & Sons, Ltd.
7. Рамперсад К. Универсальная система показателей: как достигать результатов, сохраняя целостность. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
8. Нежурина М., Круглов М. Строим измеримую организацию: индикаторы деятельности «высшего уровня» // Менеджмент качества. — 2012. — №4.
9. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии — к действию / Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.
10. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании. — М.: Олимп-Бизнес, 2010.