**Стандартизация системы управления компании**

Сафиуллин Марат Рашитович (д.э.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента, Казанский Государственный Финансово-Экономический Институт)

Габидуллин Тимур Махмудович (к.э.н., Казанский Государственный Финансово-Экономический Институт)

В системе управления любого предприятия в процессе функционирования всегда имеет место большое число периодически повторяющихся функций, процессов и действий по принятию управленческих решений. При этом, как правило, существует масса разнообразных вариантов реализации одного и того же управленческого действия, процесса и множество всевозможных принципов и подходов к принятию аналогичных управленческих решений. В таких условиях, как показывают исследования, самопроизвольно и постепенно начинается формирование неких типовых моделей поведения системы управления – так называемых стандартов «де-факто». При этом не всегда стандарты «де-факто» фиксируют желаемые для собственников и менеджмента компании свойства системы управления. Более того, период формирования таких стандартов может быть очень длительным, в ходе которого поведение системы управления предприятия при отсутствии типовых моделей будет характеризоваться сильным разбросом параметров своего функционирования. Другими словами, в одних и тех же ситуациях при равных условиях система управления предприятия может функционировать по-разному, часто непредсказуемо и далеко от наиболее эффективного варианта. В соответствии с указанным, существует необходимость в оказании целенаправленных управленческих воздействий на процесс формирования стандартов управления в компании (управлять стандартизацией системы менеджмента) посредством разработки, внедрения и использования неких оптимальных стандартных принципов, процессов, функций и инструментов управления.

С другой стороны, процессы глобализации, связанные с формированием и развитием крупных компаний, существенно актуализируют вопросы повышения управляемости децентрализованными, пространственно-распределенными подразделениями (дочерними компаниями, филиалами, представительствами) расширяющихся компаний. Уже сейчас многие крупные международные компании формируют и распространяют во всем мире единые принципы ведения бизнеса, планирования и отчетности; стандартные требования к персоналу и шаблонные управленческие технологии, часто зафиксированные в корпоративных информационных системах.

При исследовании вопросов стандартизации управления нами не было обнаружено цельных и стройных теорий, описывающих особенности разработки и использования стандартов в системе менеджмента предприятия, что определенно создает проблемы при формировании прикладных подходов к стандартизации управления.

Вот почему целью данной статьи является изложение разработанных нами концептуальных предложений в сфере формирования стандартов управления промышленного предприятия, что, прежде всего, предполагает изучение позиции, роли и места предлагаемого подхода в ряду уже существующих теорий управления и взаимосвязи данных теорий с предлагаемыми положениями.

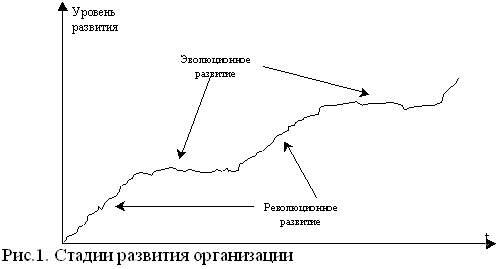
Нам представляется, что наиболее интересным является рассмотрение стандартов менеджмента в контексте теорий организационного развития. На текущий момент наиболее известными авторами учений в области организационного развития являются Л. Грейнер , Б. Ливехуд , Г. Минцберг , утверждающие, что любая организация, аналогично живому организму, в своем развитии проходит ряд стадий.

В контексте данной статьи мы не ставим задачу сформировать собственные положения теории организационного развития, а лишь делаем попытку определить место и роль стандартов менеджмента в развитии организации. В своих исследованиях мы опирались на уже сформированные выводы в сфере организационного развития, причем в контексте данной работы наиболее существенны следующие опорные положения (Рис.1):

Развитие любой организации происходит скачкообразно (ступенчато).

Большая часть времени деятельность организации может быть описана как некое устойчивое состояние ее составных частей. Имеется ввиду, что на определенный период времени она принимает четко определенную форму структуры, адекватную определенному контексту. Л. Грейнер называет данное положение организации эволюционным развитием, причем каждый эволюционный период характеризуется определенным доминирующим стилем менеджмента.

Периоды эволюционного развития время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в иное положение – по терминологии Л. Грейнера – революционное развитие организации. Здесь происходит качественное изменение структуры, процессов культуры организации, принципов и методов управления.



Таким образом, представляется интересным рассмотрение следующих наиболее проблемных вопросов:

Каковы функции, роль и место стандартов управления на стадиях эволюционного и революционного развития организации? Относительно стадии революционного развития первичен вопрос – вообще, существуют ли здесь стандарты управления? Если да, то каковы их особенности?

Могут ли стандарты сдерживать развитие компании?

На каком уровне устанавливать стандарты управления?

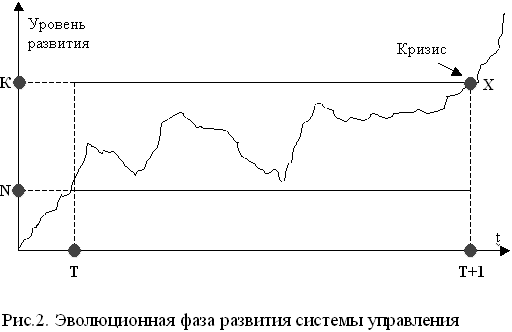
Когда следует начинать и заканчивать стандартизацию системы управления?

Каким образом оценить эффекты от стандартизации управления?

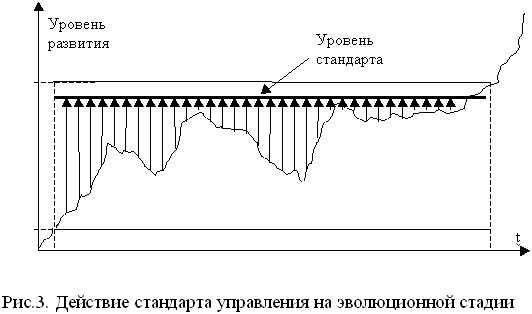
Логично утверждать, что на эволюционных стадиях развития организации разработка и использование стандартов управления очевидна. Бесспорность уместности стандартов на эволюционной стадии развития организации обеспечивается самой природой эволюционного развития компании и, соответствующего функционирования системы управления. На эволюционной стадии развития предприятия происходит относительная стабилизация функционирования компании, что, как правило, выражается в отсутствии существенных колебаний параметров деятельности подсистем организации. Таким образом, стандарты функционирования подсистем организации (в т.ч. управленческой подсистемы) на эволюционной фазе фиксируют складывающуюся на данном этапе развития практику.

Необходимо отметить, что, по нашему мнению, по мере развития эволюционной фазы существует тенденция к самопроизвольному формированию стандартов (так называемых стандартов де-факто), то есть ситуации, когда постоянно повторяющаяся практика управления постепенно закрепляется в неписанных правилах и принципах работы системы управления. Ощутимым преимуществом де-факто стандартов является относительная безболезненность их внедрения и использования, поскольку данный процесс реализуется постепенно (эволюционно). Однако процесс развития стандартов де-факто является неуправляемым со стороны менеджмента компании и может часто фиксировать нежелательные для руководства модели поведения организации, кроме того, период формирования таких стандартов достаточно длителен. Поэтому существует потребность в воздействии на процессы воспроизводства стандартов управления через непосредственную их разработку.

В целом, если рассматривать эволюционную фазу развития в большем приближении (Рис.2), то можно заметить, что после очередного скачка (революционной фазы) система управления продолжает развиваться, колеблясь в неком диапазоне параметров системы управления (точки K и N на оси ординат), крайние значения которой, по сути, определяются тем потенциалом, который был заложен еще в предшествующей революционной фазе. Эволюционная фаза продолжается определенное время (точки T, T+1 на оси абсцисс) после чего наступает кризис эволюционного развития (в точке X в момент T+1), что выражается в исчерпании потенциала развития на данном уровне и в накоплении нерешенных управленческих проблем. Очень быстро система начинает входить в следующую стадию своего революционного развития.



Основной, на наш взгляд, функцией стандартов управления на эволюционной стадии является максимальное сглаживание колебаний системы в сторону некого эталонного состояния (Рис.3). Наиболее интересным вопросом здесь является проблема нахождения и фиксации наиболее оптимального уровня стандарта управления. Очевидно, что уровень устанавливаемого стандарта определяет тенденцию в функционировании модели управления организации к данному (стандартному) значению, что однозначно влечет за собой серьезные социально-экономические последствия для компании, связанные как с эффектами, получаемыми от использования данного стандарта, так и с комплексом затрат по его разработке и особенно внедрению.



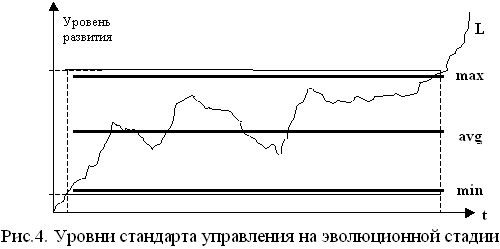
Для проработки и обоснования вопроса определения корректного уровня стандарта рассмотрим три варианта (Рис.4):

Стандарты, близкие к верхней границе диапазона эволюционного развития (вариант max);

Стандарты, близкие к нижней планке диапазона эволюционного развития (вариант min);

Некий усредненный вариант, находящийся внутри рассматриваемого коридора (вариант avg).

Очевидно, что внедрение того или иного стандарта влечет за собой деформацию траектории кривой L, причем изменения могут происходить как в сторону роста уровня развития системы управления, так и его снижения. Рис. 5 отражает то, каким образом может изменяться траектория развития функционирования системы управления под действием различных стандартов.



Из рисунка видно, что при установлении максимального для данной эволюционной стадии развития уровня стандарта (вариант а) в целом происходит существенное смещение траектории развития системы управления вверх, при этом достигается положительный эффект. По сути, количественно площадь между двумя кривыми и отражает тот эффект, который получает система управления от внедрения стандарта. В случае с вариантом b, стандарт устанавливается на некотором уровне внутри коридора эволюционного развития системы управления, при этом как видно существуют зоны, где система получает как положительные, так и отрицательные эффекты. В варианте c, действие заниженного стандарта всегда отрицательно сказывается на функционировании системы управления.

Важно отметить, что при использовании стандартов менеджмента траектория развития системы управления все в большей степени имеет ориентацию на сближение со значением стандарта, что объясняется ростом опыта использования стандарта организацией. Другими словами, со временем компания все больше учится использовать стандарт и добиваться определяемых им требований и параметров.

В то же время видно, что стандарт в зависимости от его уровня может оказывать как позитивное, так и негативное влияние на систему управления компании. Другими словами, корректность выбора и установления уровня стандарта может повлечь различные эффекты в организации, и не любой стандарт управления имеет положительное действие, более того неверное установление стандартов может быть опасным для предприятия.

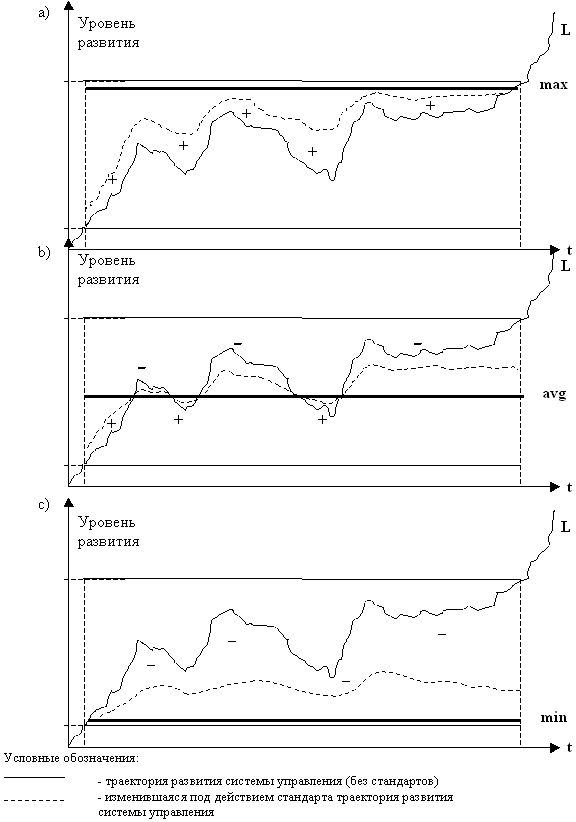
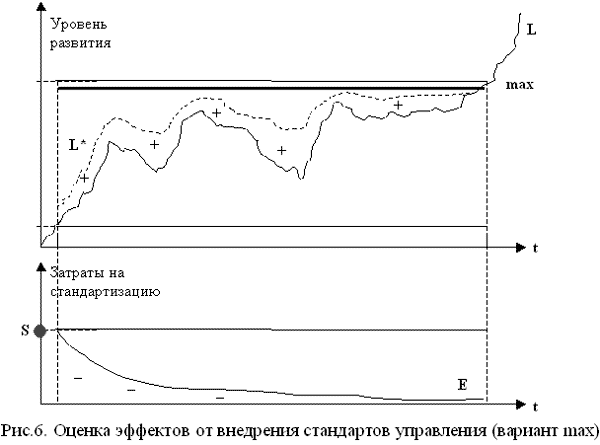


Рис. 5. Изменение траектории развития системы управления под действием стандарта

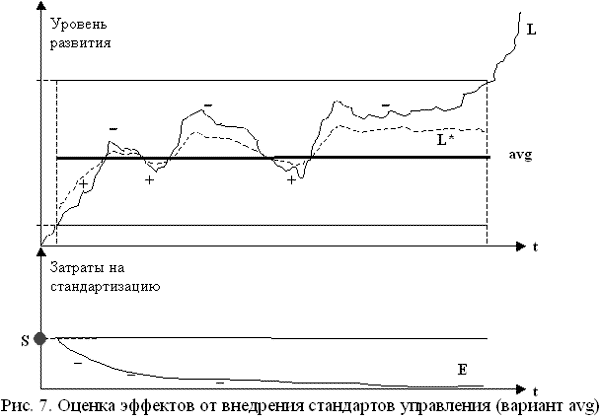
На первый взгляд кажется, что чем выше планка стандарта, тем большее эффектов предприятие получает от его использования. В то же время всегда присутствует и другая сторона стандартизации управления – затраты по их разработке, внедрению и использованию. По сути, в настоящее время расходы по разработке и внедрению систем управления в некоторой степени сопоставимы с инвестициями в основные средства предприятия, поскольку с одной стороны связаны с широкомасштабным применением информационных систем, а с другой необходимостью тотального и долговременного обучения сотрудников компании новым моделям управления. Кроме того, необходимо помнить, что внедрение новых стандартов связано с перестройкой организационных структур, процессов компании, оптимизацией численности и поэтому может повлечь немалые организационные расходы, а также социальные компенсации сокращаемым сотрудникам. В связи с чем нами предлагается проводить сопоставление эффектов, получаемых от стандартизации с затратами на их разработку и внедрение. Для наглядной оценки общих эффектов от стандартизации представляется возможным использовать графики, причем целесообразно рассмотреть только два варианта (max и avg), а вариант с минимальным уровнем стандартов не анализировать.

Рис.6 отображает случай разработки и установления стандарта с максимальными значениями. На верхнем графике находит отражение отклонение траектории развития системы управления в сторону повышения (кривая L\*), и площадь между L и L\*, по сути, отражает эффект от использования стандартов менеджмента. Нижний график демонстрирует совокупные затраты на разработку и внедрение стандарта. Видно, что в начальный момент затраты максимальные, что связано с процессом капитализации затрат на разработку стандартов, приобретением информационных систем, всеобщим обучением, наибольшими организационными расходами. В перспективе происходит постепенное снижение затрат на внедрение – основные расходы здесь связаны с обучением и корректировкой и настройкой информационных систем.



В случае с установлением стандарта на неком среднем уровне (Рис. 7) общая логика поведения затрат на стандартизацию аналогична, при этом ощутимой разницей является начальный уровень затрат (т. S) – здесь он несколько ниже, что связано с иными требованиями к информационным системам, обучению и прочим расходам, связанным с внедрением и использованием стандартов.

Таким образом, становится понятно, что установление стандарта управления на максимальном уровне не обязательно приведет к максимальному общему благу для предприятия. Для выбора наиболее оптимального уровня стандарта управления необходимо провести оценку множества вариантов уровня стандартов, в результате чего возможно выявление некой наиболее удачной версии уровня стандарта с позиции экономической эффективности или даже некоторой области вариантов эффективной стандартизации.



При этом математическая модель выбора оптимального уровня стандартов управления может иметь как абсолютное (1), так и относительное (5) выражение и принимает следующий вид:

F(p) -> max , при этом F(p) = F(i) - F(e)

где

F(p) – функция эффектов от стандартизации;

F(i) – функция выгоды от стандартизации;

F(e) – функция затрат на стандартизацию.

При этом F(i) = F(L\*) - F(L)

где

F(L\*) – функция кривой отклонения траектории развития системы управления имеет следующий вид:

F(L\*) = F(n,F(L),t,v)

где

n – уровень устанавливаемого стандарта;

F(L) - функция кривой развития стандартов управления (без стандартов);

t - параметр времени. Со временем происходит все большее обучение и адаптация менеджмента организации к стандарту.

v - скорость внедрения стандартов управления. Различные организации имеют различную способность и скорость обучения, внедрения информационных систем, реструктуризации и перестройки процессов.

F(L) – функция кривой развития стандартов управления (без стандартов управления) - в нашем случае значения данного ряда являются входящими данными.

В свою очередь функция затрат при детализации, по нашему мнению, также зависит от тех же факторов:

F(e) = F(n,F(L),t,v)

где:

n - уровень устанавливаемого стандарта, причем чем выше уровень стандарта, тем выше уровень издержек;

F(L) - функция кривой развития стандартов управления (без стандартов) – чем больше разница между уровнем стандарта и данной функций, тем выше затраты на стандартизацию.

t - параметр времени. Со временем происходит все большее обучение и адаптация менеджмента организации к стандарту и, соответственно, снижение затрат на стандартизацию.

v - скорость внедрения стандартов управления, по сути, определяет скорость снижения затрат на стандартизацию.

F(r) -> max, при этом F(r) = F(p)/F(e)

где

F(r) – функция эффективности стандартизации;

F(p) – функция эффектов от стандартизации;

F(e) – функция затрат на стандартизацию.

Интересным представляется анализ вопроса зависимости уровня стандарта и его эффективности при пространственном установлении стандартов. Предположим, что существует ряд предприятий (например, дочерних компаний одной организации), находящихся на одной стадии эволюционного развития, но имеющих различный уровень эффективности систем управления. Стоит задача определить, на каком уровне необходимо устанавливать и внедрять стандарты, чтобы получить наибольший общий эффект.

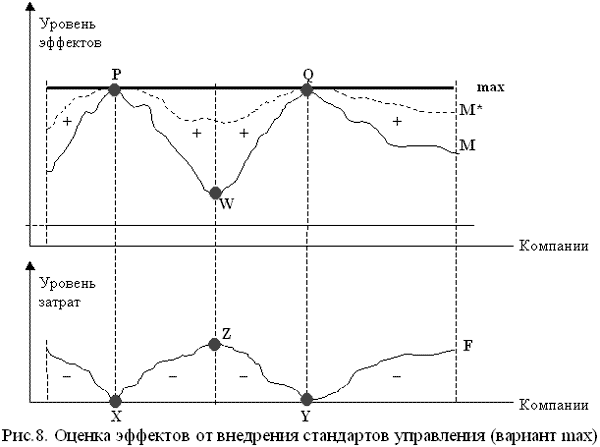
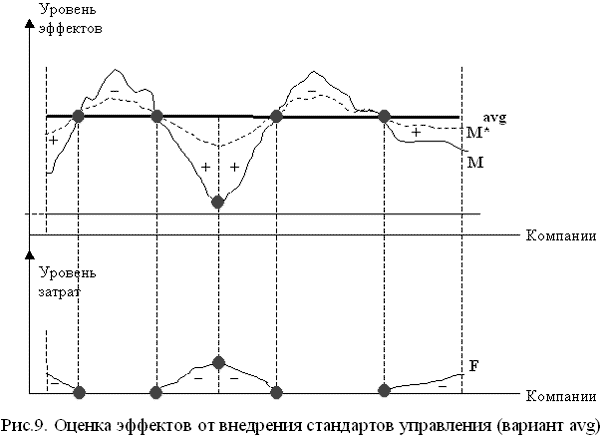


Рис.8 демонстрирует случай установления стандарта на максимальном уровне, то есть на уровне параметров систем управления лучших компаний, находящихся в точках P и Q. Соответственно, для них отсутствуют затраты (ими уже совершены данные затраты) по разработке и внедрению стандартов управления - нижний график точки X и Y. Для предприятий с наихудшими параметрами систем управления (т. W), напротив, при прочих равных условиях, требуются наибольшие расходы по внедрению установленных стандартов, что в первую очередь связано с необходимостью серьезной перестройки модели функционирования компании, внедрения информационной системы, обучения персонала. Таким образом, общий эффект от использования стандарта достигается путем оценки эффектов от стандартов (площадь между кривыми M и M\*), а также суммарными затратами на внедрение стандартов управления (площадь между кривой F и осью абсцисс нижнего графика).



Видно, что в данном случае также установление стандарта управления на максимальном уровне не обязательно приведет к максимальному общему благу. Для выбора наиболее оптимального уровня стандарта управления необходимо провести оценку множества вариантов стандартов, в результате чего возможно выявление некой наиболее удачной версии уровня стандарта с позиции экономической эффективности (см., например, Рис.9) или даже некоторой области вариантов стандартизации.

В данном случае математическая модель выбора оптимального уровня стандартов управления может также иметь абсолютное (6) и относительное (10) выражение и принимает следующий вид:

F(x) -> max, при этом F(x) = F(y) - F(z)

где

F(x) – функция эффектов от пространственной стандартизации;

F(y) – функция выгоды от пространственной стандартизации;

F(z) – функция затрат на пространственную стандартизацию.

При этом F(y) = F(M\*) - F(M)

где

F(M\*) – функция кривой отклонения уровня развития систем управления предприятий под воздействием стандарта, имеет следующий вид:

F(M\*) = F(M,z,n,R)

где

M – параметр уровня текущего состояния системы управления предприятий.

n – параметр уровня устанавливаемого стандарта;

z – параметр уровня затрат на стандартизацию предприятий, при прочих равных условиях чем выше затраты на стандартизацию, тем больший эффект (прирост) в уровне развития системы управления возможен;

R – параметр уровня эффективности стандартизации на предприятиях, различные предприятия имеют различные уровни эффективности.

F(M) – функция кривой уровней развития стандартов управления предприятий (без стандартов). Является входящей информацией в нашем случае.

В то же время F(z) = F(M,n,R)

где

M – параметр уровня текущего состояния системы управления предприятий. Чем ниже данный показатель, тем выше, при прочих равных условиях, затраты при внедрении стандартов;

n – параметр уровня устанавливаемого стандарта. Чем выше данный показатель, тем выше, при прочих равных условиях, затраты на стандартизацию;

R – параметр уровня эффективности стандартизации на предприятиях, различные предприятия имеют различные уровни эффективности. Чем выше данный показатель, тем ниже, при прочих равных условиях, затраты на стандартизацию.

F(q) -> max, при этом F(q) = F(x)/F(z)

где

F(q) – функция эффективности стандартизации;

F(x) – функция эффектов от пространственной стандартизации;

F(z) – функция затрат на пространственную стандартизацию.

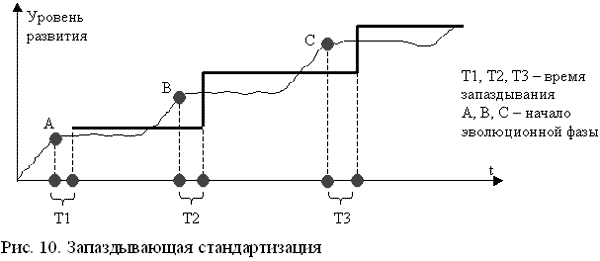
Далее хотелось бы рассмотреть вопрос момента установления стандартов менеджмента на эволюционной фазе. Момент формирования стандартов управления является принципиально важным в плане объемов получаемых эффектов от использования стандартов, а также скорейшего достижения стабилизации системы управления и снижения тем самым управленческих ошибок. Здесь, по нашему мнению, существует две принципиальные возможности: формирование стандартов до (опережающая стандартизация) и после (запаздывающая стандартизация) достижения эволюционной фазы развития системы управления. Обратимся к простым иллюстрациям.

Рис. 10 отражает ситуацию, при которой формирование и использование стандартов управления несколько запаздывает по отношению к установившейся практике менеджмента на определенной эволюционной фазе развития. В данном случае механизм формирования стандартов следующий:

Стадия 1 – заканчивается революционная фаза развития систем управления и происходит стабилизация на неком уровне (точки A, B и C).

Стадия 2 – менеджмент организации производит выявление определенной стандартной системы управления, при этом проходит некоторое время (время запаздывания – интервалы T1, T2 и T3). При анализе вариантов уровня стандартов управления возможно использование подхода на основе оценки экономической эффективности стандарта, предложенного нами выше.

Стадия 3 – оптимальная идентифицированная модель управления фиксируется в стандарте, внедряется и начинается его практическое применение.



Безусловным преимуществом данного подхода является возможность установления стандарта «наверняка», то есть на базе уже складывающейся практики управления. Другими словами, менеджмент организации способен понять, каков уровень текущего эволюционного развития систем управления, каков его возможный диапазон колебаний, а также имеет возможность оценить потенциальную эффективность стандартов. Более того, к моменту создания стандарта уже имеются используемые на практике инструменты и модели управления, характерные для данной фазы развития. В то же время имеют место негативные последствия использования запаздывающей стандартизации, напрямую связанные с потерями, возникающими из-за задержки в использовании стандартов. Данные потери связаны как напрямую с управленческими ошибками в период функционирования системы управления без стандартов, а также с упущенной выгодой (эффектами), которая могла быть получена при более раннем начале использования стандарта. Таким образом, при использовании запаздывающей стандартизации основной проблемой является сокращение сроков запаздывания.

При декомпозиции срок запаздывания распадается на три составные части:

Предварительная стадия - идентификация уровня эволюционной фазы и определение адекватного ему уровня стандартов. Здесь происходит понимание того, что уже достигнута эволюционная фаза и представляется возможным оценить диапазон возможных колебаний.

Разработка стандарта.

Внедрение стандарта - фиксация в информационной системе, обучение персонала. Как показывает практика, наиболее длительная по продолжительности.

Соответственно, потери от запаздывающей стандартизации менеджмента включают в себя все потенциальные недополучаемые предприятием эффекты, а также, так называемые, «эффекты точности» и формально имеют следующий вид:

F(l) -> min, при этом (l) = F(t1) + F(t2) + F(t3) - F(tsh)

где

F(l) – суммарные потери от запаздывания стандартизации;

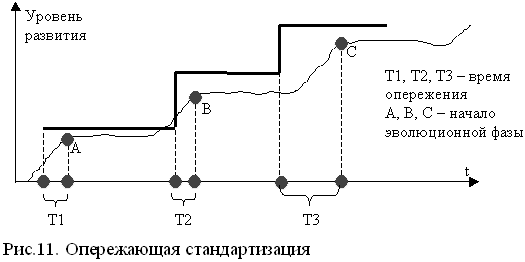
F(t1) – потери, возникающие на протяжении предварительной фазы разработки стандартов менеджмента;

F(t2) – потери, возникающие на протяжении разработки стандартов;

F(t3) – потери, возникающие при внедрении стандартов управления;

F(sh) – «эффекты точности».

Принципиально иным является применение опережающей стандартизации (Рис.11), особенностью которой является то, что еще на стадии революции (на рисунке первая и вторая ступени) или даже на предыдущей эволюционной фазе (третья ступень) начинается прогнозирование следующего эволюционного уровня и заблаговременное формирование стандартов. При использовании опережающей стандартизации реализуется так называемый «инженерный подход», то есть расчет и проектирование систем, которые еще никогда не существовали на практике.



В контексте менеджмента обязательным условием реализации подхода опережающей стандартизации является наличие у разработчиков мощной системы прогнозирования развития управления, но даже при ее присутствии и функционировании всегда имеет место вероятность «не попасть» в оптимальный стандарт. В то же время, несмотря на высокие риски применения подхода опережающего развития стандартов, налицо большие преимущества и выгоды технологии. Во-первых, удачное установление опережающих стандартов ликвидирует все те потери, которые всегда присутствуют при запаздывающей стандартизации, а, во-вторых, данные стандарты стимулируют начало организационного развития и санкционируют тем самым процесс выхода в положение лидеров компаний, использующих опережающие стандарты.

Математически экономические эффекты от опережающей стандартизации выглядят следующим образом:

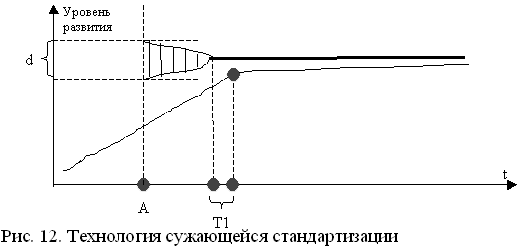
F(p0) -> max, при этом F(P0) = F(t) - F(k)

где

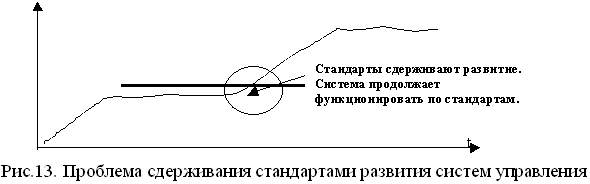
F(Po) – эффекты от опережающей стандартизации;

F(t) – эффекты, возникающие за время опережения;

F(k) – потери, связанные с необходимостью совершения чрезмерных затрат при стандартизации и возможные издержки на корректировку уже внедренного стандарта (возникают в случае ошибки при прогнозировании уровня эволюционной стадии).

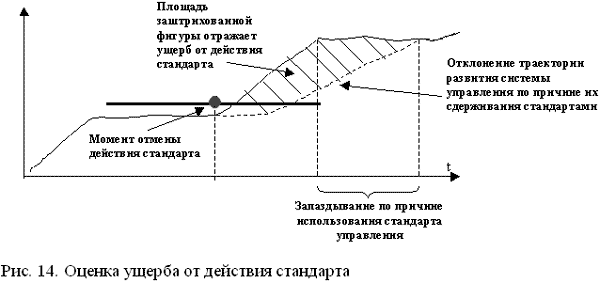


С целью увеличения вероятности создания адекватной для эволюционного уровня модели управления существует возможность использования следующего подхода (Рис. 12). Еще в момент революционного роста (т. А) начинается разработка стандартов, при этом задается диапазон (d), в котором происходит разработка стандартов. По мере замедления революционных процессов и стабилизации на эволюционной фазе, разработчиками осуществляется процесс сужения диапазона возможных значений потенциального стандарта. Наступает момент, когда представляется возможным с высокой долей вероятности оценить уровень, на котором будет находиться следующая эволюционная фаза развития системы, здесь и происходит фиксация нового стандарта.



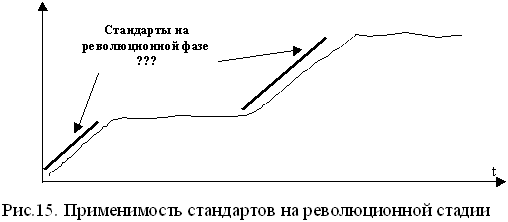
Необходимо отметить, что использование подхода сужающейся стандартизации позволяет заранее определить перспективные требования к системе управления и начать подготовку к их внедрению и перестройке модели управления.

Немаловажным вопросом использования стандартов в области управления является проблема влияния стандартов на развитие систем управления в долгосрочной перспективе. Другими словами, возникает вопрос, каким образом минимизировать сдерживание стандартами совершенствования систем управления, при переходе на следующую фазу революционного развития (Рис.13).

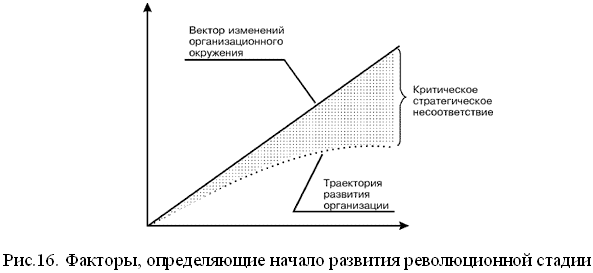


Очевидно, что система управления, функционирующая по стандарту, имеет ярко выраженное свойство инерционности и продолжает работать стандартно в момент, когда должна начаться новая революционная стадия. В результате происходит искажение траектории развития системы по причине ее сдерживания действием стандарта (Рис. 14). Поэтому вопрос своевременного прекращения действия стандарта для активизации развивающихся процессов в системе управления является одним из серьезнейших и сложнейших в сфере стандартизации менеджмента. Серьезность вопроса, на наш взгляд, связана, прежде всего, с проблемой точной идентификации начала революционных процессов (моментом отмены действия стандартов). При отмене стандарта важно понимать, что прекращение его действия однозначно сокращает управляемость системы, поэтому единственным и идеальным моментом упразднения стандарта является время начала революционной стадии. Данная проблема не рассматривается нами в данной статье, поскольку является областью отдельного серьезного исследования.

Интереснейшим вопросом, на наш взгляд, является задача применимости стандартов менеджмента на революционной фазе. По сути, данная проблема сводится к вопросу о возможности управления революционной стадией с помощью стандартов и стандартизации менеджмента (Рис.15).



По мнению В.С. Ефремова, основной причиной начала любого революционного процесса является критическое несоответствие траектории развития организации и вектора изменения организационного окружения . Несмотря на то, что организационное окружение указывает на особый путь развития организации, последняя продолжает двигаться ранее намеченным курсом. Но постепенно несоответствие внешних условий и способа функционирования организации достигает своего критического предела (Рис.16). Это противопоставление рано или поздно приводит к организационному кризису. В условиях организационного кризиса такая организация внезапно осуществляет революционные внутренние изменения, выводящие ее на совершенно новый уровень развития. Это сопряжено с ломкой старых организационных структур, стереотипов мышления и порядка действий.



Видно, что революционное развитие представляет собой мгновенный (особенно по сравнению с продолжительностью эволюционной стадии) переход в иное качественное состояние. Другими словами, в процессе революции в каждый последующий момент времени уровень развития системы управления качественно отличается от предыдущего. В то же время известно, что стандарты по своей природе имеют место в области постоянно повторяющихся объектов. Поэтому логично предположить, что поскольку в ходе революционной фазы отсутствуют постоянно повторяющиеся элементы (объекты стандартизации), то на данной стадии не имеется почвы и причин для стандартизации менеджмента.

Одновременно с этим в деятельности компании всегда присутствуют вспомогательные процессы развития, связанные с научными исследованиями, конструкторскими разработками, внедрением и обучением. По сути, деятельность организации в революционной фазе сводится к постоянному мониторингу внешнего окружения, прогнозированию перспектив развития ситуации, адаптации всех аспектов своей деятельности к изменениям. В период революционного развития, по нашему мнению, именно вспомогательные процессы развития имеют наибольшую приоритетность в компании, и их эффективное использование дает наибольшую отдачу в перспективе. Как показывает практика, вспомогательные бизнес процессы также имеют тенденцию к стандартизации – разрабатываются принципы функционирования подразделений R&D компаний, формируется база для принятия инновационных решений, фиксируются модели управления инновационными проектами на предприятиях. Следовательно, на стадиях революционного развития акценты в сфере стандартизации смещаются в сферу вспомогательных процессов развития предприятий.

В заключение статьи можно отметить, что исследование вопросов стандартизации в контексте процессов организационного развития указывает на теоретическую возможность позиционирования предлагаемого нами подхода в ряду уже существующих концепций, сформулировать основные принципы стандартизации управления, выявить базовые механизмы оценки эффективности подхода и раскрыть наиболее актуальные и интересные направления дальнейших исследований.

Наши исследования проблемы указывают на наибольшую очевидность использования стандартов менеджмента на эволюционной фазе развития компании, где основная роль стандартов заключается в фиксации (стабилизации) наиболее оптимальной с позиции экономической эффективности практики управления.

Применение стандартов может иметь положительный и отрицательный эффекты, а в ряде случае быть опасным для организации, что связано с двумя аспектами - с уровнем устанавливаемых стандартов и временем начала и особенно окончания их использования. При этом нами предложен концептуальный подход выявления оптимального с позиции экономической эффективности уровня устанавливаемых стандартов.

Относительно вопроса времени установления стандарта, то здесь нами предложены два альтернативных варианта – использование опережающей или запаздывающей стандартизации, также рассмотрена модель оценки потенциальной эффективности вариантов, на основе использования которой возможно осуществление выбора. Момент окончания действия стандартов, по нашему мнению, в идеале должен в максимальной степени совпадать с началом революционной фазы, поскольку при ликвидации действия стандарта до момента революции происходит потеря управляемости системы, а если устанавливать стандарт после момента начала революционного скачка, то стандарты сдерживают развития системы менеджмента.

На революционной стадии развития организации, в соответствии с нашими исследованиями, отсутствуют предпосылки для применения стандартов на основные управленческие процессы, но в то же время очевидно наличие возможности использования стандартов вспомогательных процессов развития компании – прежде всего НИОКР и обучение.