

ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ГОТОВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

В статье рассматриваются этапы формирования методики оценки готовности предприятий к осуществлению организационных изменений, предложена матрица определения необходимости их проведения.

Ключевые слова: предприятие, организационные изменения, развитие, потенциал, готовность к изменениям.

Процесс диагностики предприятия с целью выявления его готовности к проведению организационных изменений является наиболее важным этапом их реализации, поскольку именно здесь выявляется возможность предприятия осуществить намеченные мероприятия по трансформации своей структуры, а также системы управления или другим преобразованиям. В этой связи основной акцент мы делаем на анализ факторов, влияющих на готовность предприятия к осуществлению организационных изменений. Оценку готовности предприятия к проведению организационных изменений, на наш взгляд, следует начинать с исследования внешних факторов воздействия, поскольку именно они вызывают процесс осознания необходимости осуществления трансформации системы.

Анализ внешней среды позволяет выявить ее возможности способствовать развитию предприятия за счет наличия определенных ресурсов и отсутствия ограничений для реализации организационных изменений. Также на данном этапе оцениваются потенциальные угрозы для предприятия со стороны внешней среды, которые выражаются в нестабильности и неопределенности ее развития, что приводит к возрастанию сложности управления системой.

Диагностика внешней среды должна входить в число приоритетных задач при исследовании готовности предприятия к проведению изменений, поскольку она позволяет определить необходимый тип управленческой системы для быстрой реакции на внешнее воздействие, а также мероприятия, направленные на минимизацию негативных последствий и повышение эффективности функционирования предприятия. Исследование влияния внешней среды следует проводить с использованием метода многомерной оценки, который предполагает определение уровня воздействия внешних факторов на основные направления деятельности предприятия и анализ взаимодействия со стейкхолдерами с целью определения наибольших рисков со стороны внешней среды. Кроме того, необходимо проанализировать работу функциональных подразделений, ответственных за взаимодействие с внешней средой (система маркетинга, сбыта, заготовки сырья и материалов, система управления и другие). Такая оценка внешней среды позволит выявить основные факторы риска ведения бизнеса в данном окружении, определить, какие взаимо-

* © Ермоленко Л.И., Ашмарина С.И., 2011

Ермоленко Лариса Игоревна (dp_office@bk.ru), кафедра экономики и управления Самарского государственного университета, *Ашмарина Светлана Игоревна* (kafedra.finans@mail.ru), кафедра финансового менеджмента Самарского государственного университета, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

связи предприятия оказывают наиболее негативное воздействие на его работу, и оценить его готовность оказать сопротивление этим факторам.

Анализ внутренней среды следует проводить по элементам системы предприятия, а именно производственной, финансовой, кадровой, маркетинговой, инновационной, технической, информационной и другим подсистемам.

Изменения, происходящие в элементах системы предприятия, оказывают влияние на общие цели, что в свою очередь вызывает трансформацию в организационной структуре предприятия. Эффективная реакция предприятия на воздействие внутренних и внешних факторов предполагает стратегический подход к его управлению, позволяющий устанавливать цели и задачи, реализация которых даст возможность предприятию укрепить свою позицию на рынке в долгосрочном периоде.

Для достижения стратегических целей предприятие должно обладать определенными внутренними возможностями и быть способным поддерживать взаимосвязи с внешней средой, то есть иметь экономический потенциал. В данном случае потенциал понимается как совокупность поступающих и имеющихся ресурсов, позволяющих предприятию увеличивать эффективность своей деятельности и достигать намеченных результатов. Стратегический подход к управлению предполагает изменения структуры предприятия, организационной культуры и технологии управления с целью повышения уровня его адаптивности к воздействиям факторов окружающей среды. При этом необходимо разрабатывать меры по приведению потенциала предприятия в соответствие изменяющимся условиям функционирования.

Потенциал предприятия является сложным понятием и состоит из множества взаимосвязанных элементов, основными из которых являются производственный и организационный потенциалы. Первый характеризуется возможностями предприятия осуществлять выпуск продукции, используя имеющиеся ресурсы, а второй определяет возможности функциональных и управленческих служб по реализации основных направлений его работы для достижения поставленных целей функционирования.

Показателями, характеризующими указанные виды потенциала, являются ресурсообеспеченность и скорость реакции. При этом реактивность определяется такими параметрами, как способность, желание и возможность реагировать на внешнее воздействие, то есть устанавливает уровень и тип реакции системы.

Следовательно, для определения готовности предприятия к эффективной реализации организационных изменений должны быть соблюдены следующие принципы: уровень воздействия внешней среды соответствует уровню воздействия внутренней среды и потенциалу системы. Графическое изображение анализа соответствия всех уровней предприятия позволяет установить проблемные участки в работе, оценить степень агрессивности внешних факторов и определить направления проведения организационных изменений (см. рисунок). Пунктиром отображается идеальное соответствие всех уровней, при котором уровень воздействия факторов внешней среды равен уровню воздействия факторов внутренней среды и потенциальным возможностям предприятия эффективно на него реагировать. Выделенный цветом куб отражает реальное положение предприятия при существующем уровне воздействия внутренних и внешних факторов и уровне развития потенциала предприятия.

Привести все анализируемые показатели к единому измерителю достаточно сложно, применяя существующие методы экономического анализа, поскольку некоторые из них отражают финансовые значения, другие — трудовые затраты, третьи — количественные параметры. В связи с этим мы предлагаем проводить анализ, исполь-

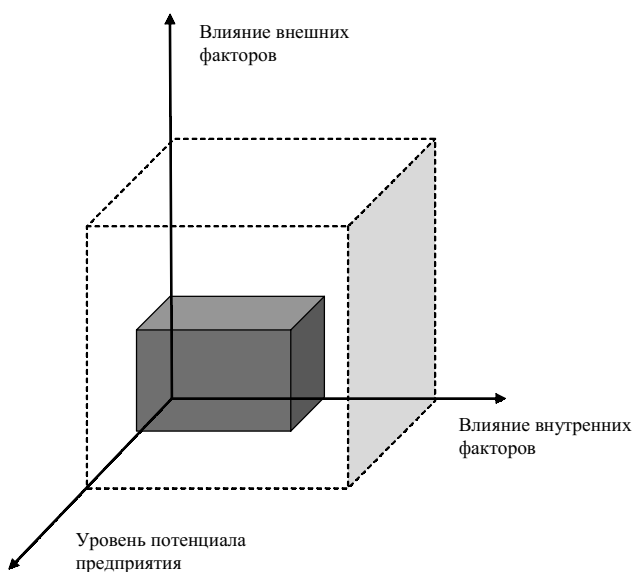


Рис. Соотношение идеального и реального уровней воздействия на предприятие и уровня его потенциала

зую балльные значения показателей, установленные с использованием экспертного метода.

Предложенный методический подход позволяет комплексно оценить готовность предприятия к проведению изменений с учетом влияния внутренних и внешних факторов, а также сформировать эффективную программу устранения причин, препятствующих реализации организационных преобразований. Для этого все уровни системы должны быть приведены в соответствие.

Анализ готовности предприятия следует проводить, используя усовершенствованный нами алгоритм, предложенный в работах [1; 2]:

1. Определение стадии жизненного цикла, на которой находится предприятие. С этой целью устанавливается показатель эффективности функционирования предприятия (прибыль или рентабельность), оценивается его динамика на протяжении последнего периода, на основании чего экспертным путем делается вывод об этапе развития предприятия.
2. Анализируется тип среды, воздействующей на предприятие, по показателям сложности, неопределенности, стабильности и комфортности.
3. Оцениваются факторы влияния внешней и внутренней среды, а также уровень потенциальной возможности предприятия реагировать на воздействие с целью сравнения их с заданными значениями соответствия всех уровней.
4. На основе полученных данных проводится выбор направлений проведения организационных преобразований, а также определяются проблемные и наиболее перспективные участки для развития предприятия.

Разработанный комплексный механизм исследования готовности предприятия к проведению организационных изменений позволяет на практике получить более точную оценку влияния различных факторов на функционирование предприятия, проводить сравнение конкурирующих предприятий, формировать эффективную программу проведения изменений в соответствии с этапом жизненного цикла, на котором находится предприятие.

Наибольшую сложность в реализации методики вызывает третий этап – оценка конкретных факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на готовность предприятия к проведению изменений в количественном выражении. Для этого мы предлагаем сформировать комплексный перечень всех наиболее существенных внешних и внутренних факторов, используя системный подход.

На наш взгляд, наиболее значительное влияние на готовность предприятия к организационным изменениям оказывают следующие внешние системы: экономическая, политическая, социальная, экологическая, технологическая, региональная, отраслевая и системы стейкхолдеров. Из внутренних систем наибольшее влияние оказывают финансовая, кадровая, управленческая, производственная, инно-

вационная, маркетинговая, информационная, инновационная и обеспечивающие системы. Поэтому необходимо проводить анализ влияния факторов указанных систем на готовность предприятия к реализации организационных изменений.

Для всех факторов необходимо определить характеризующие их показатели, по которым рассчитывается количественная оценка воздействия. Наилучшему значению показателя присваивается 10 баллов, наихудшему – 1 балл. Исследуемые показатели факторов одной системы должны быть дифференцированы согласно экспертной оценке, которая позволяет определить их удельный вес в системе от 0 до 1. Сумма удельных весов всех показателей одной системы не может превышать 1. Итоговая оценка определяется суммированием произведения балльного значения каждого показателя на его удельный вес (табл. 1). При этом определяются факторы, имеющие наибольшее и наименьшее значение. Чем выше полученное значение влияния конкретного фактора на предприятие, тем ниже необходимость проведения изменения в данной сфере функционирования.

Таблица 1

Анализ факторов внешней (внутренней) среды

Фактор	1	2	3	4	<i>n</i>	Итого
1	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	Σ значений всех показателей
2	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	– // –
3	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	– // –
4	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	– // –
<i>n</i>	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	Балл/вес	– // –

В качестве факторов, воздействующих на готовность предприятия к организационным изменениям, предлагаем использовать следующие:

1. Внешняя среда:

– экономическая система – темпы инфляции, объем ВВП, объемы внешнеторгового оборота, структура платежного баланса, величина налоговых сборов, инвестиционная активность, состояние рынка и другие;

– политическая система – уровень политической стабильности, лояльность законодательства к предпринимательской деятельности, наличие специальных политических программ развития экономики, законодательные ограничения, уровень государственной поддержки ведения бизнеса и другие;

– социальная система – демографический уровень, уровень безработицы, средний уровень заработной платы, уровень жизни населения, социальная структура населения, уровень образования, наличие союзов и групп и т. д.;

– экологическая система – уровень экологической безопасности, объемы расходов на экологические мероприятия, степень загрязнения окружающей среды, наличие общегосударственных экологических программ и т. д.;

– технологическая система – уровень инновационной активности, объем научно-технических разработок, внедренных в производство, степень оснащенности производства новым оборудованием, скорость обновления выпускаемых товаров и др.;

– региональная система – природно-климатические условия, уровень промышленного производства, демографическая ситуация, инвестиционная привлекательность региона, уровень трудовой активности населения, финансовая ситуация в регионе, наличие региональных программ развития и другие;

– отраслевая система – специфика отраслевой деятельности, отраслевые нормативы и стандарты, развитость отрасли, уровень производства отраслевого продукта, количество отраслевых производителей и другие;

– системы стейкхолдеров – количество стейкхолдеров, их основные характеристики, уровень их воздействия на предприятия, степень заинтересованности предприятия в конкретном стейкхолдере и другие.

2. Внутренняя среда:

– финансовая система – уровень финансовой устойчивости предприятия, структура платежного баланса, объем финансовой задолженности, уровень платежеспособности, ликвидности и прибыльности производства;

– кадровая система – половозрастной состав работников, уровень образования, квалификации, текучести кадров, средняя заработная плата, наличие системы поощрений трудовой активности персонала и другие;

– производственная система – уровень производственной мощности предприятия, обеспеченность производства средствами и предметами труда, степень обновления оборудования, объем выпуска продукции и т. д.;

– инновационная система – уровень обновления ассортимента ряда, инновационной активности персонала, обновления технологии производства, объем внедрения новых способов ведения бизнеса, уровень использования достижений НТП и другие;

– маркетинговая система – уровень сбыта продукции, объем затрат на рекламу, наличие сервисных центров, участие в выставочной деятельности, наличие межрегиональных связей, разветвленность розничных центров продаж, объем заключенных договоров и т. д.;

– информационная система – наличие информационных баз данных, объем технических информационных средств, уровень их обновления, сбалансированность информационных потоков, уровень информационной обеспеченности управляющего звена, наличие локальных корпоративных сетей, уровень защиты служебной информации и т. д.;

– система управления – уровень организации производства, гибкости организационных структур, степень централизации управленческих функций, качество реализации управленческих функций, скорость принятия управленческих решений, уровень использования передовых методов управления, развитость внутрипроизводственных связей и другие;

– обеспечивающие системы – уровень эффективности обеспечения основной деятельности предприятия, степень оснащенности систем, объем затрат на обеспечение основной деятельности и другие.

На основе проведенного анализа составляется матрица влияния внешних и внутренних систем на готовность предприятия к проведению изменений, в которых каждой системе соответствует одна строка, а итоговая экспертная оценка воздействия факторов одной системы выставляется по столбцам (табл. 2). Устанавливается количество факторов, имеющих одинаковое значение.

Таблица 2

Матрица влияния внешних (внутренних) систем на готовность предприятия к изменениям

Экспертная оценка системы	Баллы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1				X						
2		X								
3								X		
4								X		
n					X					

Совмещение матриц влияния системных факторов внешней и внутренней среды позволяет установить проблемные участки в работе предприятия, которые требуют проведения организационных изменений. Необходимость проведения изменений определяется путем определения наибольшего количества совпадений в матрицах и сопоставления полученных значений воздействия внутренней и внешней среды заданным параметрам. Чем ближе значения уровней влияния внешней и внутренней среды заданным параметрам (10 баллов), тем ниже потребность проведения организационных изменений (табл. 3).

Таблица 3

Матрица определения необходимости проведения организационных изменений

Среда		Факторы внешней среды									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Факторы внутренней среды	Оценка										
	1		X								
	2				X						
	3		X								
	4									X	
	5								X		
	6				X						
	7				X						
	8						X				
	9								X		
10		X									

Затем оценивается уровень потенциала предприятия. Для этого необходимо определить перечень показателей, характеризующих потенциал, экспертным путем установить их балльное значение и весовой коэффициент и рассчитать итоговую величину показателя их произведением.

Анализ потенциала предприятия следует проводить путем исследования следующих показателей: доходность от продажи объектов собственности, обеспеченность ресурсами, окупаемость капитальных затрат, объем внедренных инновационных продуктов, мобильность производственных фондов, экономия затрат от внедрения новых технологий, эффективность мотивации персонала и реализации стратегии развития, уровень инновационного климата и проведения научно-исследовательских разработок, возраст технологического оборудования, уровень автоматизации и механизации, показатели фондовооруженности и фондоотдачи, прибыли и рентабельности, текущей ликвидности и финансовой устойчивости, уровень квалификации персонала, производительность труда, коэффициент текучести кадров, рентабельность персонала и другие.

Установить уровень потенциала предприятия предлагаем с использованием следующей формулы:

$$\Pi = \frac{\sum_i^n = 1^h}{n},$$

где Π – уровень потенциала предприятия; n – количество показателей; i – итоговое значение весовых коэффициентов показателей; h – рассчитанная величина оцениваемых показателей.

Таким образом, готовность предприятия к осуществлению преобразований оценивается путем проведения анализа факторов внутренней и внешней среды, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятия. Когда значение фактора соответствует наибольшему заданному значению, его влияние на готовность предприятия к проведению изменений минимально, и наоборот, низкое значение фактора позволяет говорить о его существенном влиянии на возможность реализации организационных изменений. Уровень потенциала предприятия позволяет оценить его возможность эффективно реагировать на внешнее воздействие.

Поскольку деятельность каждого предприятия достаточно специфична, то формирование универсальной методики оценки его готовности к проведению изменений является сложной задачей. Представленная методика оценки имеет целью разработать общие принципы и условия проведения исследования, а конкретные показатели и критерии оценки определяются спецификой функционирования каждого из анализируемых предприятий.

Библиографический список

1. Семенычев В.К., Ашмарина С.И. Система управления организационными изменениями. Самара: Изд-во Самарского муниципального института управления, 2008. 136 с.
2. Лысенко Ю. Управление изменениями предприятия // Экономика сельского хозяйства России. 2006. № 5.

*L.I. Ermolenko, S.I. Ashmarina**

THE FORMATION OF PROCEDURE OF THE ESTIMATION OF READINESS OF ENTERPRISES FOR THE ORGANIZATIONAL CHANGES

In the article the stages of formation of the procedure of the estimation of readiness of enterprises for the realization of organizational changes are examined, the matrix of determination of the need of conducting the organizational changes is proposed.

Key words: enterprise, organizational changes, development, potential, readiness for the changes.

* *Ermolenko Larisa Igorevna* (dp_office@bk.ru), the Dept. of Economy and Management, *Ashmarina Svetlana Igorevna* (kafedra.finans@mail.ru), the Dept. of Financial Management, Samara State University, Samara, 443011, Russian Federation.