

Управление организационными изменениями для обеспечения устойчивого развития предприятия

© 2009 Г.Р. Яруллина

кандидат экономических наук, доцент

Казанский государственный финансово-экономический институт

В представленной взаимосвязи этапов управления организационными изменениями на предприятии выявлена значимость этапа анализа их результативности. Предложена методика оценки эффективности организационных изменений на предприятии, представлены результаты ее апробации.

Ключевые слова: организационные изменения, управление, оценка эффективности.

Создание благоприятных условий для устойчивого развития предприятий в современных условиях нарастания скорости и масштабов изменений требует формирования механизмов адаптации внутренней среды предприятий к качественно меняющимся условиям внешнего окружения. В этой связи возрастает актуальность обеспечения устойчивого развития предприятия посредством управления организационными изменениями, которые могут быть рассмотрены как «постоянно действующие перемены, направленные на преобразование ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном совершенствовании производственных, бытовых и прочих процессов деятельности предприятия, методов и инструментов их проведения, стратегий и системы в целом»¹.

Развитие предприятия как экономической системы представляет собой ее необратимое направленное закономерное изменение², которое выражается в количественных и качественных преобразованиях - изменениях свойств, состава или структуры, возникновении, трансформации или исчезновении элементов или связей между ними и т.д. Таким образом, организационные изменения являются атрибутом развития предприятия как открытой саморазвивающейся экономической системы с активными элементами. При этом в ходе развития предприятия могут отмечаться изменения в направлении как прогресса, так и регресса, для которого характерен переход от высшего к низшему (например, снижение уровня организации на предприятии, утрата способности к выполнению тех или иных необходимых функций и др.)

Соответственно, управление организационными изменениями на предприятии должно быть

¹ Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / Пер. с англ. В.Н. Загребального. М., 2008. С. 58.

² Лапыгин Ю.Н. Теория организаций: Учеб. пособие. М., 2008. С. 212.

направлено на обеспечение его устойчивого развития, т.е. прогрессивного развития, при котором отмечается локальная устойчивость предприятия в каждый отдельный плановый период его функционирования³.

Осуществление организационных изменений проводится в несколько этапов, рассматриваемых, в частности, Е. Турковой⁴. В результате уточнения подхода указанного автора была обоснована взаимосвязь этапов управления организационными изменениями на предприятии, схематично представленная на рис. 1.

В частности, на втором этапе происходит обоснование конкретных видов организационных изменений. В схеме использована классификация Р. Дафта, который выделяет четыре типа изменений внутри организации по их направленности⁵: изменения в технологии (совершенствование производственных процессов); изменения в товарах и услугах (усовершенствование имеющегося ассортимента товаров и услуг или формирование нового ассортимента); изменения в стратегии и структуре организации (совершенствование деятельности аппарата управления предприятием); изменения в культуре (развитие отношений внутри организации - стремлений и ценностей сотрудников, их убеждений и ожиданий).

После разработки процесса внедрения организационных изменений и их осуществления на следующем (пятом) этапе в ходе анализа результатов осуществления организационных изменений оценивается их эффективность и выявляются новые объекты преобразований - таким

³ Системный анализ и принятие решений: Слов.-справ.: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В.Н. Волковой. М., 2004. С. 545.

⁴ Туркова Е. Повышение конкурентоспособности предприятия: роль организационных преобразований // Проблемы теории и практики управления. 2007. №4. С. 38.

⁵ Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. СПб., 2005. С. 116.



Рис. 1. Этапы управления организационными изменениями на предприятии

образом, осуществляется возврат к начальным этапам управления организационными изменениями.

Необходимо подчеркнуть особую значимость последнего этапа управления организационными изменениями. На практике отдельные предприятия, начиная программу организационных изменений, в лучшем случае доводят ее до этапа внедрения, не анализируют достигнутых результатов, игнорируя объективный непрерывный характер изменений и необходимость осуществления управления организационными изменениями как циклического процесса. Для решения указанной проблемы необходимо, в частности, разработать инструменты оценки эффективности организационных изменений на предприятии.

В результате проведенного анализа выявлено, что эффективность организационных изменений на предприятиях оценивается преимущественно по приросту абсолютных показателей - годовых объемов реализованной продукции, прибыли и т.д. - за период с начала осуществления на предприятии организационных изменений до

момента их завершения. Такой подход представляется ограниченным, поскольку не учитывает изменения затрат, сопутствующего росту результативных показателей деятельности предприятия, и, таким образом, позволяет оценить скорее эффект от реализации организационных изменений, а не их эффективность.

Отмеченная выше направленность управления организационными изменениями на обеспечение устойчивого развития предприятия позволила обосновать методические подходы к оценке эффективности организационных изменений на предприятии. Устойчивое развитие организации как сложной социально-технической системы возможно при условии соответствия социальной организации (людей) уровню технической системы, которая является базисной и включает средства и предметы труда, технологические правила и др.⁶ Соответственно, предложенные методические подходы к оценке эффективности организационных изменений на пред-

⁶ Лафта Дж.К. Теория организации: Учеб. пособие. М., 2006. С. 113.

приятии основаны на использовании следующих групп показателей: обобщающих показателей эффективности (рентабельность производства и др.), показателей эффективности использования основных факторов производства: живого труда, основных фондов и материальных ресурсов.

Предлагаемый подход к оценке эффективности организационных изменений основан на сравнении внутри каждой группы значений основных показателей эффективности после осуществления проекта организационных изменений со значениями показателей до осуществления данного проекта путем расчета коэффициента эффективности организационных изменений по каждой группе показателей по формуле (1).

$$k_j = \sum_{i=1}^n k_{ij} \cdot V_{ij}, \quad (1)$$

где k_j - коэффициент эффективности организационных изменений по j -й группе показателей;

k_{ij} - коэффициент динамики i -го показателя эффективности организационных изменений в составе j -й группы показателей, рассчитываемый по формуле (2);

V_{ij} - удельный вес, значимость i -го показателя эффективности в составе j -й группы показателей.

На основе полученных значений коэффициентов эффективности по группам показателей (k_{ij}) рассчитывается интегральный коэффициент эффективности организационных изменений по формуле (3).

$$k_{ij} = \begin{cases} \frac{a'_{ij}}{a_{ij}}, & \text{если эффективность характеризует рост показателя} \\ & \text{в динамике } (a'_{ij} > a_{ij}) \text{ (например, рентабельность} \\ & \text{производства);} \\ \frac{a_{ij}}{a'_{ij}}, & \text{если эффективность характеризует снижение} \\ & \text{показателей в динамике } (a'_{ij} < a_{ij}) \text{ (например,} \\ & \text{материалоемкость продукции),} \end{cases} \quad (2)$$

где a_{ij} и a'_{ij} - значения i -х показателей эффективности организации в составе j -й группы показателей, соответственно, до и после осуществления проекта организационных изменений.

(3)

где $K_{инт}$ - интегральный коэффициент эффективности организационных изменений;

W_j - удельный вес, значимость j -й группы показателей эффективности организационных изменений.

Управление организационными изменениями тем эффективнее, чем выше значение интегрального коэффициента эффективности. Значения данного коэффициента меньше единицы характеризуют неэффективность управления организационными изменениями. Важным преимуществом предлагаемой методики является возможность проведения факторного анализа причин снижения эффективности управления.

Указанная методика оценки эффективности организационных изменений на предприятии носит универсальный характер. Ниже представлены результаты апробации данной методики на примере оценки эффективности организационных изменений, реализованных по соответствующей программе на нефтедобывающем предприятии в 2005-2008 гг. Отраслевые особенности предприятий нефтедобычи нашли свое выражение, прежде всего, в составе показателей эффективности.

Как представлено на рис. 2, в целом организационные изменения на рассматриваемом предприятии можно оценить как эффективные, поскольку значение интегрального коэффициента организационных изменений на уровне 1,13 превышает единицу (нижнюю границу эффективности). В наибольшей мере эффективность организационных изменений обусловлена ростом эффективности использования живого труда - в частности, производительность труда на предприятии возросла в 2008 г. по сравнению с 2005г. в 2 раза. Во многом это обусловлено снижением численности работающих в результате выведения нефтесервисных подразделений из состава нефтедобывающего предприятия в рамках реализованной программы организационных изменений.

Сдерживающее влияние на повышение эффективности организационных изменений на предприятии оказало снижение эффективности использования материальных ресурсов и основных фондов. Снижение эффективности использования материальных ресурсов характеризуется ростом материалоемкости реализованной нефти, что отчасти объективно обусловлено ростом истощенности разрабатываемого месторождения нефти в течение периода реализации программы организационных изменений в 2005-2008 гг.

В данной связи большего внимания заслуживает анализ причин снижения эффективности использования основных фондов на рассматриваемом предприятии. Как представлено в таблице, по данной группе показателей эффективности отмечается позитивное увеличение в 2008 г. по сравнению с 2005 г. значений таких важнейших показателей, как рассчитанная в стоимост-



Рис. 2. Модель оценки эффективности организационных изменений на нефтедобывающем предприятии

Расчет эффективности организационных изменений нефтедобывающего предприятия по группе показателей эффективности использования основных фондов

Наименование показателя	Значение показателей		Коэффициент динамики, k_{ij} (расчет по формуле (2))	Уд. вес, V_{ij}	Расчет коэффициента эффективности организационных изменений по j -й группе показателей, k_j	
	2005 г. a_{ij}	2008 г. a'_{ij}			$k_{ij} \cdot V_{ij}$	$k_j = \sum_{i=1}^n k_{ij} \cdot V_{ij}$
Общая фондоотдача (по реализованной продукции), руб./руб.	0,94	1,05	1,12	0,15	0,168	0,91
Общая фондоотдача (по добыче нефти), т/тыс.руб.	0,17	0,14	0,82	0,15	0,123	
Фондоотдача активной части основных фондов (по реализованной нефти), руб./руб.	3,15	4,19	1,33	0,15	0,200	
Фондоотдача активной части основных фондов (по добыче нефти), т/тыс.руб.	0,58	0,57	0,98	0,15	0,147	
Коэффициент обновления основных фондов	0,11	0,06	0,52	0,08	0,042	
Коэффициент выбытия основных фондов	0,04	0,15	0,27	0,08	0,022	
Доля скважин действующего фонда в общем фонде скважин, %	0,39	0,43	1,10	0,08	0,088	
Доля скважин в текущем простое в действующем фонде скважин, %	0,07	0,09	0,78	0,08	0,062	
Организационные простои на 1 скважину действующего фонда, ч/скв.	564,63	813,94	0,69	0,08	0,055	

ном выражении фондоотдача основных фондов в целом и их активной части - на 12 и 33%, соответственно. Однако при этом снизились значения аналогичных показателей в натуральном выражении - на тонну добываемой нефти. Следовательно, рост фондоотдачи в стоимостном выражении обусловлен, скорее, ростом цен на реализуемую нефть, чем эффективным использованием основных фондов.

Положительным является увеличение доли действующих скважин в общем фонде скважин на 10%, которое отмечается на фоне негативного увеличения (с 7 до 9%) доли скважин в текущем простое в структуре действующего фонда скважин. Сохранение в течение длительного периода времени негативной тенденции снижения значения коэффициента обновления основных фондов (в 1,8 раза с 2005 по 2008 г.) в сочетании с ростом значения коэффициента их выбытия (в 3,8 раза в рассматриваемом периоде) может привести к сокращению производственного потенциала рассматриваемого предприятия.

Таким образом, в результате использования предложенной методики оценки эффективности организационных изменений на нефтедобывающем предприятии была выявлена важная негативная тенденция снижения значений показателей эффективности, характеризующих уровень нефтесервисного обслуживания скважин, - доли скважин в текущем простое, организационных простоев на одну скважину, дебита нефти на одну скважину и др. (см. таблицу). Сохранение указанной негативной тенденции в течение длительного периода времени может привести к снижению эффективности функционирования предприятия; это позволяет сделать

вывод о невысокой эффективности реализованных организационных изменений по выведению нефтесервисных подразделений из состава рассматриваемого нефтедобывающего предприятия.

В соответствии программой организационных изменений на базе нефтесервисных подразделений, выведенных из состава рассматриваемого нефтедобывающего предприятия в 2005 г., были созданы дочерние компании, единственным учредителем которых выступало указанное нефтедобывающее предприятие.

Соответственно, в результате реализованных таким образом организационных изменений сохранился административный рычаг во взаимодействии с нефтесервисными компаниями, которые, наряду с гарантированным заказом от рассматриваемой нефтедобывающей компании получили возможность извлечения дополнительных доходов от оказания нефтесервисных услуг и сторонним заказчикам.

По результатам проведенного анализа был сделан вывод о том, что для большей эффективности организационных изменений было бы целесообразным создание не дочерних, а зависимых нефтесервисных компаний и конкурентного механизма их взаимодействия с рассматриваемым нефтедобывающим предприятием путем проведения тендеров.

Предлагаемые методические подходы к оценке эффективности организационных изменений могут быть использованы для анализа их результативности, что позволит осуществлять управление организационными изменениями в качестве циклического процесса и обеспечит устойчивое развитие предприятия.

Поступила в редакцию 04.10.2009 г.