

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ ГОТОВНОСТИ И СПОСОБНОСТИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЙ

© 2013 Д.Г. Михаленко\*

**Ключевые слова:** интегрированные экономические системы (ИЭС), управленческая диагностика, осуществление изменений.

Рассматривается матричный инструментарий экономико-управленческой диагностики, которая проводится в целях обоснования стратегических решений по осуществлению организационных изменений, объединяя оценки уровней комфортности внешней среды, способности к проведению изменений (уровень сопротивления персонала), развития потенциала ИЭС и необходимости проведения изменений. Это позволяет выявить резервы повышения готовности ИЭС к осуществлению изменений.

Проведение организационных изменений ИЭС является многомерной и сложной задачей, требующей существенной предварительной работы. На основе результатов исследования специфики осуществления изменений и подходов к оценке ее готовности ИЭС к этому<sup>1</sup> в статье предлагается авторский методический инструментарий интегральной оценки возможности, необходимости и готовности ИЭС к осуществлению изменений. В качестве базовых критериев при обосновании управленческих решений по осуществлению организационных изменений в работе предлагается использовать следующие: комфортность внешней среды; способность к проведению изменений (уровень сопротивления персонала); уровень развития потенциала ИЭС; необходимость проведения изменений.

Оценка влияния внешней среды на готовность ИЭС осуществлять организационные изменения проводится в соответствии со следующим алгоритмом действий. На первом этапе анализируются факторы внешней среды, воздействующие на ИЭС, для чего оцениваются различные параметры взаимодействия ИЭС с различными системами внешней среды. Второй этап - выявление уровня сложности и неопределенности внешней среды, что позволяет оценить уровень риска осуществления деятельности в данной среде и выявить рискованные взаимосвязи, раскрыть конкретные факторы, которые их обуславлива-

ют. На третьем этапе разрабатываются необходимые мероприятия по реагированию на влияние наиболее негативных факторов внешней среды, определяются бизнес-единицы ИЭС, ответственные за реализацию данных мероприятий, которые наделяются чрезвычайными функциями и становятся приоритетными направлениями развития.

При анализе воздействия внешней среды целесообразно оценивать не только факторы влияния, но и качественные и количественные параметры связей между ИЭС и внешней средой. В целях осуществления системности исследования уровня влияния внешней среды в работе предложено использовать инструментарий экспертных оценок. Для всех факторов внешней среды обоснованы характеризующие их показатели, по которым рассчитывается количественная оценка воздействия. Наилучшему значению показателя присваивается 5 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. При этом определяются факторы, имеющие наибольшее и наименьшее значение. Чем выше полученное значение

\* Михаленко Дмитрий Геннадьевич, докторант Самарского государственного экономического университета. E-mail: DG.Mihalenko@vaz.ru.

влияния конкретного фактора на предприятие, тем выше комфортность среды и тем более продуктивным будет проведение изменений.

Отдельным этапом оценки выступает оценка способности ИЭС проводить изменения, и здесь мы предлагаем оценивать уровень сопротивления персонала. Оцениваемые факторы объединены в три укрупненные группы: технические, политические, культурологические. Технические факторы связаны с действием так называемых технических условий ИЭС, которые представляют собой способы соединения человеческих и технических ресурсов. Политические факторы сопротивления изменениям связаны с перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в ИЭС. Культурологические факторы сопротивления изменениям связаны с изменением ценностных ориентаций и социальных норм, действующих в ИЭС. По каждой группе факторов разработаны показатели, комплексно характеризующие выделенные направления исследования; для подведения итогов используется метод экспертной оценки.

Следующим важным критерием при обосновании политики проведения изменений является уровень потенциала развития ИЭС. Важность проведения оценки потенциала развития ИЭС определяется необходимостью определения соответствия между поставленными задачами проведения изменений и возможностями по решению текущих и стратегических задач. Если потенциал развития ИЭС не удовлетворяет требованиям реализации его стратегических задач, то, вероятно, степень решения задач программы осуществления изменений также не будет высокой. Благодаря систематизации результатов научных исследований по оценке потенциала развития ИЭС автором выделены следующие базовые подсистемы ИЭС, определяющие потенциал развития: финансовая, производственная, инновационная, маркетинговая, информационная, управленческая.

По каждой подсистеме потенциала выделены показатели, определяющие специфику развития и характеризующие возможность реализации стратегии изменений. Существует различие между показателями фактического состояния ИЭС и показателями потен-

циала ее развития. Фактическое состояние оценивается исходя из фактических данных развития ИЭС. Значения показателей развития отражают возможности ИЭС относительно реализации стратегических целей осуществления изменений. Эти показатели также определяются с использованием метода экспертной оценки. Таким образом, оценку потенциала целесообразно проводить в два этапа с использованием абсолютных показателей на первом этапе и относительных на втором.

Одним из важнейших критериев при обосновании управленческих решений по осуществлению организационных изменений является оценка необходимости проведения изменений. На наш взгляд, уровень необходимости проведения изменений определяется как разрыв между существующими уровнями потенциала развития ИЭС и его соответствия задачам осуществления изменений. Чем больше несоответствие, тем выше необходимость изменений, и наоборот. В работе предложена система соответствующих показателей оценки.

Итоговым этапом обоснования управленческих решений об осуществлении стратегии изменений является формирование матрицы оценки позиционирования ИЭС. В качестве осей матрицы используются параметры оценки комфортности внешней среды, способности проведения изменений (уровень сопротивления персонала), уровня развития потенциала ИЭС, уровня необходимости проведения изменений. В целом поле матрицы разделено, в зависимости от уровня градации осей, на девять квадрантов, характеризующих возможные различия в положении ИЭС. Точное положение определяется значениями параметров осей матрицы (результаты экспертных оценок). По каждому квадранту разработаны примерные управленческие рекомендации по выработке стратегических решений в направлении осуществления изменений.

В качестве объекта исследования в работе выступило ОАО «АВТОВАЗ». Предприятие занимает сегодня устойчивое положение на рынке (рис. 1). География поставок автомобилей и сборочных комплектов ОАО «АВТОВАЗ» охватывает почти все регионы мира - СНГ и Европу, Африку, Ближний Восток и Латинскую Америку. В 2012 г. на экспорт

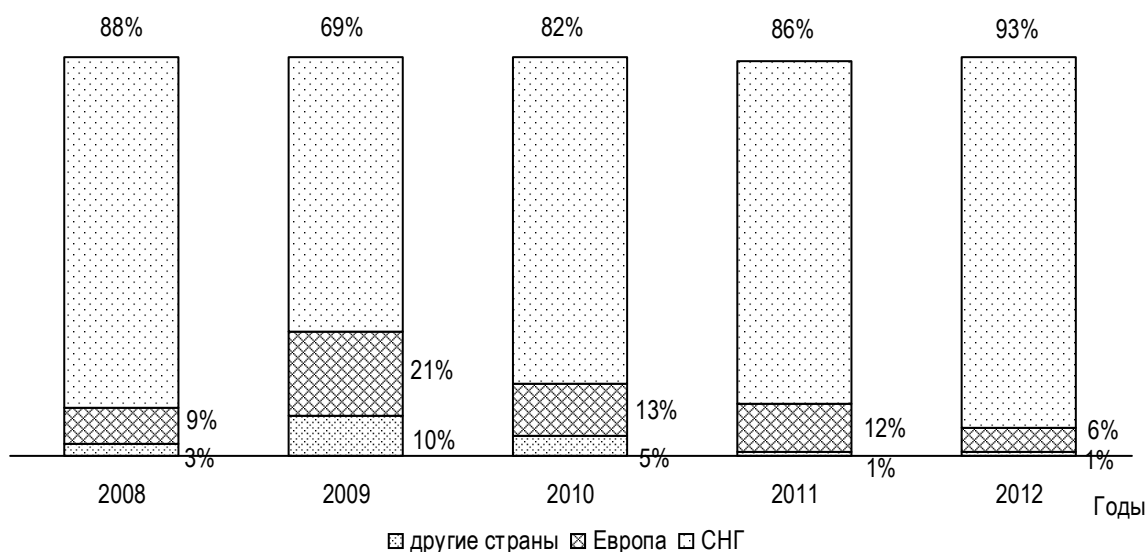


Рис. 1. Динамика поставки ОАО «АВТОВАЗ» автомобилей и машинокомплектов на экспорт по регионам в 2008-2012 гг.

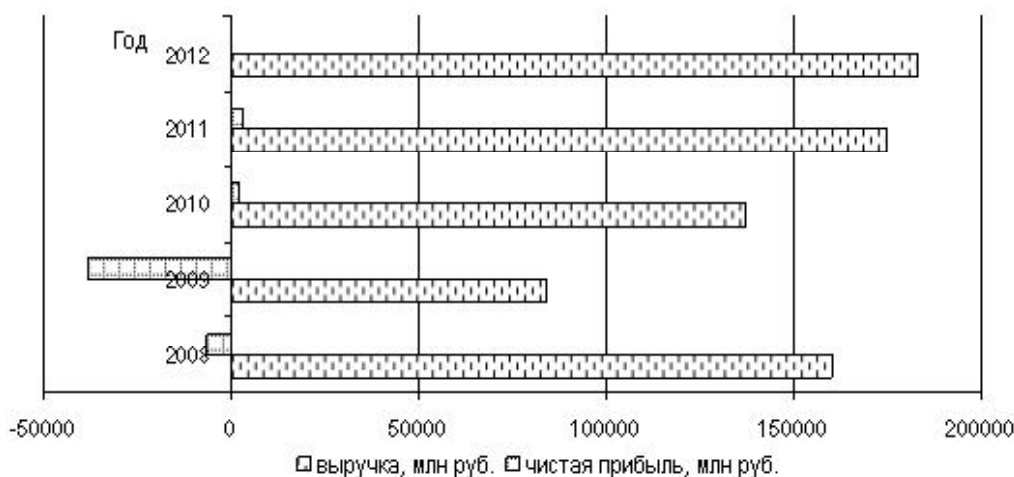


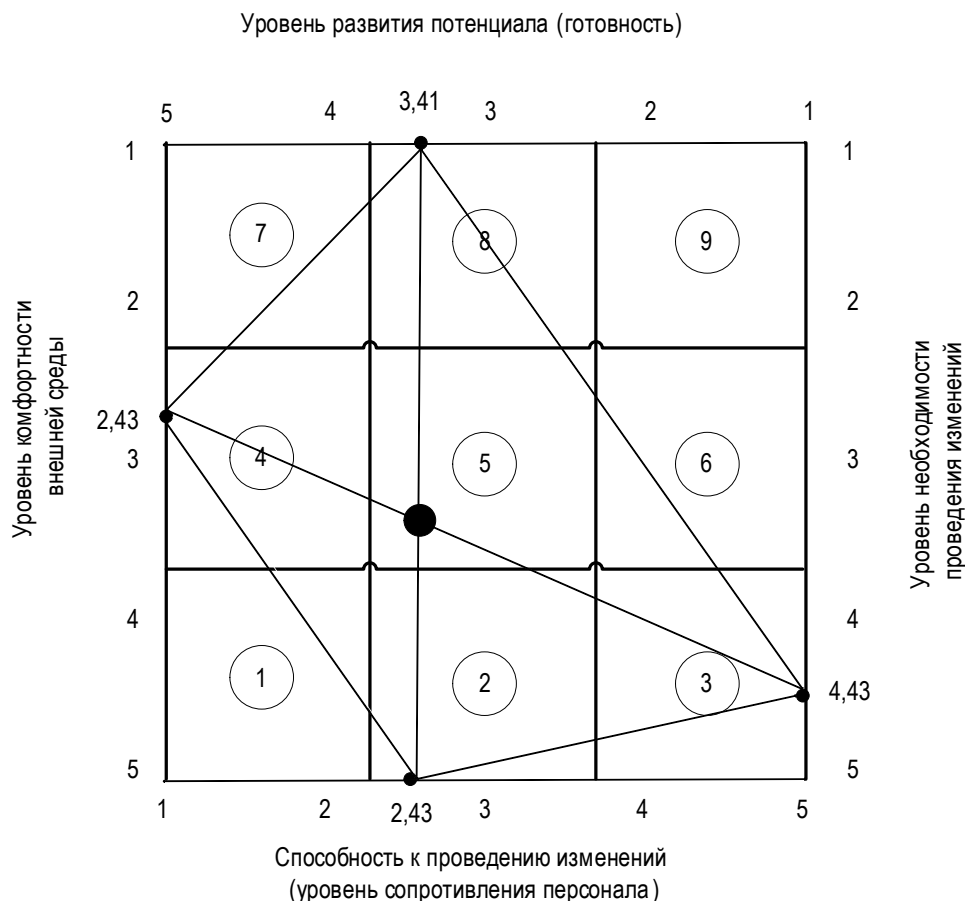
Рис. 2. Основные показатели финансовой отчетности ОАО «АВТОВАЗ»

ОАО «АВТОВАЗ» отгрузило 69 781 автомобиль LADA. По сравнению с 2011 г. поставки на внешний рынок выросли на 24,6% (на 13 771 автомобиль).

Основные показатели финансовой отчетности ОАО «АВТОВАЗ» за 2008 -2012 гг. представлены на рис. 2.

К числу социально опасных и критических направлений для дальнейшего изменения и развития исследуемого предприятия относятся организационная реструктуризация и связанная с ней процедура снижения затрат на персонал. С одной стороны, необходимо высвободить излишние трудовые ресурсы, а с другой - не потерять квалифицированные кадры, которые при преодолении кризиса должны продолжать выполнение своих функций. Необходимость решения данных задач возникла в связи с негативными

проявлениями кризиса в области автостроения, что выразилось в уменьшении объемов доступных кредитных ресурсов, оборотных средств и в снижении продаж. Резкое падение объемов продаж привело АВТОВАЗ к необходимости серьезного сокращения производства автомобилей по отношению к 2008 г. В существующих условиях численность работников ОАО «АВТОВАЗ» превышала количество персонала, необходимое для выполнения производственной программы. В связи с этим требуется провести реструктуризацию организационной структуры за счет снижения количества уровней управления и численности функционала управления. В качестве дополнительных критериев реструктуризации выступают обеспечение занятости освобождаемых работников и получение гарантированной заработной платы за счет введе-



**Рис. 3. Матрица оценки готовности и способности ОАО «АВТОВАЗ» к осуществлению организационных изменений**

ния и организации временных работ и обслуживающих фирм, выводимых из состава корпорации.

Результаты оценки готовности предприятия к осуществлению изменений представлены в матрице (рис. 3).

Как свидетельствуют результаты проведенной оценки, предприятие находится в пятом квадранте матрицы, имеющем следующие характеристики. Уровень сопротивления персонала изменениям достаточно высокий, комфортность среды - средняя, так же как и готовность к проведению изменений, необходимость в проведении изменений является достаточно существенной («золотая середина»). Компания практически готова проводить изменения, степень необходимости которых имеет существенное значение. Однако проведению изменений должны предшествовать существенная подготовительная работа с пер-

соналом и развитие элементов потенциала с низким уровнем готовности к изменениям. В работе представлена комплексная программа реструктуризации организационной структуры предприятия, включающая в себя ряд этапов, по каждому из которых прописаны конкретные проекты и мероприятия.

<sup>1</sup>См.: Ермоленко Л.И., Ашмарина С.И. Формирование методики оценки готовности предприятий к организационным изменениям // Вестник Самарского государственного университета. 2011. № 84. С. 86-92; Ашмарина С.И., Герасимов Б.Н. Система управления изменениями, моделирование процесса организационных изменений, технологии управления изменениями в организации, эффективность управления изменениями : учеб. пособие для студентов, обуч. по направлению «Менеджмент». М., 2011. (Серия «Национальное экономическое образование»).

Поступила в редакцию 15.10.2013 г.