

УДК 658.5

Кучер М.Н.

*кандидат экономических наук, доцент  
Днепродзержинского государственного технического университета***ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ****EVALUATION OF EFFICIENCY OF ORGANIZATIONAL CHANGES****АННОТАЦИЯ**

Предложен и обоснован состав показателей оценки эффективности организационных изменений, рассматриваемых в рамках концепции организации и установления организационного порядка. Описаны показатели, характеризующие эффективность функционирования организационной системы. Результаты исследования рекомендованы для использования в практике управления промышленными предприятиями.

**Ключевые слова:** организационные изменения, организационная система, промышленные предприятия, эффективность, затраты, потери, результативность, показатели.

**АНОТАЦІЯ**

Запропоновано та обґрунтовано склад показників оцінки ефективності організаційних змін, що розглядаються в рамках концепції організації та встановлення організаційного порядку. Описані показники, що характеризують ефективність функціонування організаційної системи. Результати дослідження рекомендовані для використання у практиці управління промисловими підприємствами.

**Ключові слова:** організаційні зміни, організаційна система, промислові підприємства, ефективність, витрати, втрати, результативність, показники.

**ANNOTATION**

The composition of indicators to measure the effectiveness of organizational changes discussed in the framework of the organization and establishment of the institutional order is proposed and justified. The author describes the indicators characterizing the efficiency of organizational systems. The results of the study are recommended for use in the practice of managing industrial enterprises.

**Keywords:** organizational changes, organizational system, industry, efficiency, costs, losses, efficiency, performance.

**Постановка проблемы.** Уровень эффективности проводимых в организации (на предприятии) изменений во многом определяется уровнем рациональной организации системы и процесса управления ими. Изменения элементов организационной системы (ее форм, методов управления и т.д.), улучшающие результаты деятельности предприятия, осуществляются путем комплексного применения различных методологий, включающих в себя обязательное проведение оценки эффективности и результативности реализуемых мероприятий.

Стремительный рост интереса к проведению организационных изменений, вызванный, как правило, реакцией на постоянные и непредсказуемые возмущения во внутренней и внешней среде, остро ставит проблему оценки эффективности преобразованных элементов организационной системы.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросы изменений в организациях (преобразования, трансформации, обновления, структурные перестройки, реструктури-

зация, организационное развитие, организационные нововведения) широко освещены в работах как зарубежных ученых И. Адизеса, И. Ансоффа, О. Виханского, Ф. Крюгера, К. Левина, М. Мескона, Г.В. Широковой, так и отечественных – С.И. Бая, Д.К. Воронкова, И.И. Грибика и других. В них предложено множество методов, моделей и методик управления изменениями.

**Выделение не решенных ранее частей общей проблемы.** Однако работ, посвященных моделям организационных изменений, рассматриваемых в рамках концепции организации и установления организационного порядка, крайне мало [1]. Среди научных трудов, посвященных вопросам оценки эффективности и результативности организационных изменений, можно выделить работы А.И. Афоничкина, В.В. Варфаловской и И.М. Сыроежина [1-3]. В большинстве работ, посвященных оценке эффективности функционирования организационной системы и ее элементов, а также оценке организационного потенциала, предложения сводятся к сочетанию различных способов использования методик анализа хозяйственной деятельности на основе системы коэффициентов, интегральных показателей [4-6]. При этом рассматриваемые показатели не соответствуют характеристикам объектов организационных изменений – организационным формам и методам управления организационной системой.

Для реализации успешной стратегии организационных изменений должны быть поставлены и решены актуальные задачи, позволяющие продемонстрировать экономический смысл организационной деятельности и установленного организационного порядка. Выбор показателей оценки эффективности организационных изменений должен осуществляться таким образом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей и охват задач, решаемых в организационной системе и ее отдельных подсистемах. С этих позиций проведение исследований по формированию системы показателей, наиболее полно отражающей эффективность и результативность организационных изменений, является актуальным.

**Формулирование целей статьи (постановка задачи).** Целью данного исследования является обоснование и выбор показателей оценки эффективности организационных изменений промышленных предприятий.

**Изложение основного материала исследования.** Поскольку главной задачей функционирования организационных систем промышленных предприятий является повышение эффективности производства за счет организационных факторов, оценка степени их влияния на конечные результаты должна осуществляться с помощью экономических характеристик. Однако существующие показатели не позволяют охарактеризовать элементы организационных систем как активные элементы в формировании конечных результатов, а также получить ответ на вопрос: какие организационные факторы производства влияют на экономическую эффективность? Практически отсутствует система показателей – измерителей эффективности организационных систем по результатам производственно-хозяйственной деятельности. Это обуславливает необходимость дополнения существующей системы характеристик показателями экономических результатов. На наш взгляд, их следует выделить в отдельную подсистему, в состав которой могут быть включены все экономические характеристики, служащие для оценки организационного влияния на снижение издержек и рост прибыли, увеличение коэффициента оборачиваемости оборотных средств и рост производительности труда и т.д.

Для использования этих показателей в оперативном управлении, на стадии поиска направлений организационных изменений, они должны удовлетворять следующим требованиям:

- отражать резервы и эффективность использования экономических возможностей организационной системы;

- изменять свою величину в короткие сроки, а, следовательно, должны быть связаны с экономическими результатами деятельности предприятия в краткосрочном периоде;

- процедура их определения должна базироваться на использовании текущей и документально оформленной информации.

При выборе системы показателей, характеризующих эффективность организационных систем, особое значение имеют показатели эффективности использования производственно-ресурсного потенциала предприятий. Они характеризуют организацию работ по использованию вещественных факторов производства и позволяют найти источники разбалансированности составляющих производственных систем, тем самым указать реальные возможности дальнейшего организационного совершенствования. Например, показатели экстенсивного использования оборудования отражают уровень его использования во времени и позволяют выявить величину внутрисменных и целодневных простоев, во многом определяемых организационными факторами производства. Поэтому показатели этой группы могут рассчитываться не только для анализа эффективности использования производственных ресурсов, но и для экономической оценки организационного развития.

Для ответа на вопрос, к каким экономическим последствиям приводят даже незначительные организационные изменения, существующую систему показателей следует дополнить показателями потерь по организационным причинам. Они позволяют представить значимость и роль организационной деятельности и ее инструментов в функционировании промышленных предприятий, а также увязать ее результаты с конечными результатами. Например, текущие простои оборудования (потери времени) приводят к увеличению объемов невыпущенной продукции, а, следовательно, к увеличению размеров недополученной прибыли (экономическим потерям). Включение данного показателя в состав экономических характеристик правомочен на основании следующих положений. Во-первых, он относится к показателям, широко используемым в оперативном управлении крупными промышленными предприятиями, например, металлургическими, а, следовательно, он информационно обеспечен и данные о его величине аккумулируются во внутриводской отчетности. Во-вторых, он имеет нормативную величину, которая равна нулю и соответствует отсутствию текущих простоев оборудования по организационным причинам. В-третьих, данный показатель характеризуется мобильностью, так как находится под оперативным наблюдением (вследствие характера его формирования по причине частого несоблюдения регламентов протекания производственных процессов).

Условно все показатели экономических потерь по организационным причинам можно разделить на две группы – прямые и косвенные. Это разделение обусловлено группировкой организационных причин их возникновения на явные и неявные. Например, к первой группе причин текущих простоев оборудования можно отнести рассогласованность и разбалансированность протекающих организационных процессов, которые проявляются, прежде всего, в нарушении сроков подачи сырья и материалов на рабочие места. Ко второй группе причин – низкий уровень квалификации или некачественное выполнение своих функций работниками, участвующими в организации своевременной доставки, и др. Эти причины, как правило, нигде не фиксируются, однако, руководители производства о них знают. Например, если после сигнала об отсутствии материалов на рабочих местах, якобы по причине их отсутствия на складе, через полчаса эти материалы доставляются, то это – явное свидетельство того, что причины простоев – чисто организационного характера.

Текущие простои оборудования по причине его поломки также могут быть отнесены к группе неявных организационных. Это обусловлено тем, что все ремонтные работы проводятся с гарантией, и возникающие при этом поломки раньше гарантийного срока свидетельствуют о

недостатках в организации работ по контролю качества ремонтов.

В целом все текущие простои оборудования и вызванные ими целодневные простои рабочих составляют достаточно ощутимую сумму недополученной прибыли.

Рассматривая экономические потери по организационным причинам, можно сделать вывод, что они связаны прежде всего с потерей времени. Следовательно, в составе показателей экономических результатов функционирования организационных систем должны быть показатели экономии времени, в частности показатели длительности производственного и коммерческого циклов.

Сокращение длительности производственного цикла, которая включает время на выполнение технологических операций, на протекание естественных процессов и время перерывов, способствует ускорению оборота оборотных средств и позволяет получить относительную экономию, снизить потребность в оборотных средствах. В отличие от показателя длительности технологического цикла, на длительность производственного цикла влияет только организационная система. Чем меньше время межоперационных и межцикловых перерывов, тем меньше длительность цикла производства.

То же можно сказать и о показателе длительности коммерческого цикла, зависящего от организации работ по материально-техническому обеспечению и реализации продукции. Чем упорядоченнее и слаженнее работа всех участников этих процессов, тем короче путь и выше скорость прохождения информационных потоков, тем меньше длительность коммерческого цикла.

Рассмотрение длительности производственного и коммерческого циклов в качестве двух составляющих показателей длительности производственно-коммерческого цикла позволяет увязать производственный и управленческий процессы в единую логическую цепочку их реализации. Это позволяет значительно повысить эффективность организационных процессов за счет устранения «разрывов» при рассмотрении организационных связей между системами производства и управления.

Направления формирования экономической эффективности организационных систем, которая определяется как отношение результатов (эффекта) к затратам на их функционирование, связаны либо с изменением затрат, либо с изменением результатов работы промышленных звеньев. К первой группе относятся результаты, которые могут рассчитываться как экономия средств в абсолютном измерении. Например, при изменении состава структурных подразделений и сокращения штата управленческого персонала изменяется величина средств на оплату труда, аренду помещений, эксплуатацию средств оргтехники и др. Во вторую группу могут включаться результаты, которые опреде-

ляются через относительную экономию средств, в частности, через эффективное использование ресурсов с учетом изменения внешней среды, экономию времени.

В зависимости от типа задач, решаемых отдельными функциональными подсистемами, эффект функционирования систем может быть определен с использованием различных частных параметров. Так результаты организации работ подсистем технического руководства могут быть охарактеризованы величиной экономии живого и овеществленного труда, полученной за счет снижения показателей трудоемкости, материало- и фондоемкости; подсистем производственного руководства – за счет ритмичности, непрерывности, пропорциональности работы производственных подразделений, сокращения длительности производственного цикла; подсистем экономического руководства – за счет эффекта, не поддающегося прямому расчету и не относящегося ни к одной подсистеме из других направлений влияния. Использование организационной системы внешними производственными службами позволяет сократить потери материальных ресурсов из-за их недопоставки и издержки, связанные с доставкой материалов на управляемый объект; способствует сокращению штрафов и других санкций, своевременности оплаты за отгруженную продукцию и сокращению дебиторской задолженности, снижению расходов по сбыту. Организационная система управления потоками информации дает возможность сократить сроки обработки информации, заблаговременно решить множество проблем, быстро выявить и устранить существующие ошибки в принятии решений и др.

Выявление эффекта функционирования организационной системы в управлении персоналом наиболее сложно. Он находит свое выражение в снижении трудоемкости продукции, повышении эффективности труда руководителя и др. Однако основной совокупный эффект действия организующих факторов состоит в повышении уровня организационной культуры, активизации творческой деятельности и др.

Вышеизложенное свидетельствует о многообразии состава результатов функционирования организационных систем, присущих предприятиям различных типов, что значительно затрудняет определение их результативности. Сложность применяемого математического аппарата и, следовательно, комплекс необходимых средств вычислительной техники для определения состава и структуры результатов функционирования организационных систем, недостаточность объема исходной информации для их расчета обуславливают необходимость продолжения глубоких исследований возможности их экономического влияния на конечные результаты деятельности предприятий.

При оценке эффективности организационных систем важное место принадлежит вопросу

определения затрат, связанных с их функционированием. Формулировки затрат на управление организационной системой в статьях расходов на производство продукции не декларируются. Рассчитываются затраты на содержание аппарата управления в заводоуправлении и в производственных подразделениях, а общая сумма затрат, связанная с решением организационных вопросов, нигде не выделяется. Можно предположить, что все затраты, связанные с содержанием аппарата управления и его инфраструктурой, следует относить к затратам на организационную систему. Однако организационная деятельность является составной частью всех процессов, протекающих в рамках производственной системы и за ее пределами. Кроме того, аппарат управления выполняет не только организационные задачи, но и ряд технических. Поэтому все затраты на содержание аппарата управления не могут быть полностью отнесены к затратам на функционирование организационных систем. Собственные исследования автора показали, что в рыночных условиях хозяйствования организационные задачи составляют лишь часть (в первом приближении 33%) всех решаемых на предприятии задач, следовательно, и затраты на содержание организационных систем составляют в среднем треть часть всех затрат на содержание аппарата управления предприятием. Для конкретных производственных систем величину этих затрат можно определить путем корректировки затрат на содержание аппарата управления, исходя из доли выделенных организационных задач в общем составе задач предприятия.

Все затраты, связанные с функционированием организационных систем, можно разделить по месту их приложения на две группы: затраты, связанные с техническим обеспечением решения организационных задач; затраты по обеспечению решения организационных задач. В первую группу могут быть включены часть затрат на оплату труда работников аппарата управления и эксплуатационные расходы по содержанию оргтехники, во вторую – все затраты на разработку и внедрение нововведений, направленных на совершенствование организационных систем (в их числе могут быть как единовременные, так и текущие затраты).

Для оценки экономичности организационной системы могут быть использованы различные показатели удельных затрат: доля затрат на функционирование организационной системы в общем объеме затрат на управление; отношение расходов на функционирование организационной системы к величине производственных ресурсов (производственных фондов, численности управленческого персонала и др.); доля затрат на функционирование данной системы в объеме затрат на производство продукции; удельный вес затрат на содержание организационной системы в расчете на одну гривну товарной продукции или один час работы

и т.д. Однако показатели удельных затрат не включают единовременных затрат на создание и совершенствование организационных систем, роль которых чрезвычайно возросла в наше время. С учетом этого показатели удельных затрат могут использоваться при оценке эффективности организационных систем лишь как частные, вспомогательные в сопоставлении с научно обоснованным уровнем и преимущественно в оперативном управлении.

Экономическую оценку функционирования организационных систем можно провести только при наличии различных показателей экономических результатов. Экономические результаты функционирования организационных систем нераздельно связаны с результатами производственно-хозяйственной деятельности в целом, так как они формируются в производственных звеньях и в конечном счете находят в них свое проявление. Это предопределяет необходимость и возможность использования показателей конечных результатов функционирования предприятий для измерения экономической эффективности организационных систем. В целом результаты их функционирования складываются из разнообразных технико-экономических результатов.

В рыночных условиях хозяйствования конечный результат на уровне предприятия в значительной мере выражается прибылью (доходом предприятия), которая является основной экономической целью всякого товарного производства, и производными от нее показателями (рентабельностью, чистым доходом и другими). К сожалению, в настоящее время много промышленных предприятий вообще не имеют прибыли или убыточны. Так, рентабельность производства и продукции на 20% обследованных нами предприятиях отрицательная. О резервах улучшения конечных результатов деятельности этих предприятий свидетельствуют значительные размеры убытков. Для таких предприятий использовать динамику прибыли и ее производные в качестве показателей экономической результативности организационных систем, на наш взгляд, не целесообразно. Экономическая оценка функционирования организационных систем убыточных предприятий может быть проведена по показателям изменения объема реализации и снижения размеров убытков (снижения себестоимости).

Очевидно, что величина этих показателей является итогом действия различных факторов развития производства, в том числе и организационных, и связана со всеми затратами на производство. Их содержание и назначение отражает использование различных видов ресурсов. Поэтому они не могут быть использованы в системе показателей экономической оценки функционирования организационных систем в «чистом» виде. И хотя эти технико-экономические показатели в некоторой степени связаны с состоянием организационной системы, выде-

лить среди них непосредственно ее «вклад» не представляется возможным. В этой связи нами предложено в состав оценочных показателей экономической системы включить дополнительные показатели, имеющие прямое отношение к экономической составляющей результатов производственно-хозяйственной деятельности, достигнутых за счет организационных факторов. В качестве таких показателей можно принять следующие численные значения конечных результатов работы предприятия за конкретный период: темп прироста объема выпущенной (реализованной) продукции за счет организационных факторов; окупаемость затрат на формирование организационной системы (отношение их величины к экономическим результатам, достигнутым за счет организационных факторов); темп прироста прибыли (снижения убытков) за счет организационных факторов и т.д. Основное назначение этих показателей состоит в оценке характера темпа изменения конечных результатов под влиянием организационных факторов и определении мероприятий по совершенствованию организационной системы, а также оценке ее экономических возможностей.

К показателям экономической результативности функционирования организационных систем может быть отнесена и совокупная экономия живого и овеществленного труда, полученная в результате совершенствования элементов этих систем за счет реализации организационных резервов и повышения эффективности их экономических возможностей путем осуществления глобальных и локальных организационных нововведений. Для экономической оценки эффективности рассматриваемой системы до и после внедрения нововведений целесообразно использовать общий методический подход, суть которого сводится к расчету по специальным алгоритмам (формулам) основных показателей, характеризующих экономическую эффективность внедряемых мероприятий.

**Выводы по данному исследованию.** Теоретические исследования показали, что для оценки эффективности изменений в функционировании организационных систем целесообразно использовать следующие критерии: минимально допустимая длительность производственно-коммерческого цикла; отсутствие потерь по организационным причинам; повышение уровня организации производства, отражающего эффективность использования производственно-ресурсного потенциала предприятия – оборудования, нормируемых оборотных средств и трудовых ресурсов (доведение его величины до единицы); величина снижения затрат на функциониро-

вание организационной системы; окупаемость затрат на формирование, функционирование и развитие организационной системы; ускорение темпов прироста производительности труда в расчете на одного работника аппарата управления; экономия живого и овеществленного труда за счет организационных факторов производства; прирост прибыли за счет организационных факторов производства.

Предложенный состав показателей может быть детализирован и дополнен в зависимости от специфики применяемых в различных отраслях видов продукции; способен существенно пополнить информацию об организационной системе и результатах организационных изменений, объективно оценить затраты на формирование, функционирование и развитие системы. Анализ динамики этих показателей позволяет дать экономическую оценку организационного развития с позиций его влияния на экономические результаты и определить направления организационных изменений.

Исследования носят нормативный характер. Полученные результаты рекомендованы для использования в практике управления промышленными предприятиями.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г.В. Широкова. – СПб.: Изд. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2005 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studok.net/book/10-upravlenie-organizatsionnymi-izmeneniyami-uchebnik-shirokova-gv/31-prilozhenie-1-podxody-i-modeli-organizatsionnyh-izmenenij-v-ramkax-racionalnogo>.
2. Афоничкин А.И. Модели и методы оценки эффективности организационной структуры системы корпоративного управления [Электронный ресурс] / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2013. – № 1 [27] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/modeli-i-metody-otsenki-effektivnosti-organizatsionnoy-struktury-sistemy-korporativnogo-upravleniya>.
3. Варфаловская В.В. Формирование системы оценки результативности организационных изменений [Текст] / В.В. Варфаловская // Молодой ученый. – 2012. – № 8. – С. 87-90.
4. Рассказов С.В. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dis.ni/fm/arhiv/2002/3/7.html>.
5. Синавина В.С. Оценка эффективности и достоверности хозяйственной деятельности / В.С. Синавина. – М.: Экономика, 2010. – 280 с.
6. Фридаг Хервиг Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению / Р. Фридаг Хервиг Р. – М.: Омега-Л, 2006. – 267 с.