

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина  
подпись                      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент  
38.03.02.12 – Финансовый менеджмент (в организации)

Экономическое обоснование проекта организационных изменений  
ООО «АДИДАС»

Научный  
Руководитель

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

канд. экон. наук, доцент  
должность, ученая степень

Е. В. Сумина  
инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

В. В. Оганян  
инициалы, фамилия

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме  
Экономическое обоснование проекта организационных изменений ООО  
«АДИДАС»

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Г.А. Федоткина  
инициалы, фамилия

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
1 Экономическая эффективность организационных изменений как основа принятия управленческих решений .....	8
1.1 Понятие и виды организационных изменений и обоснование их экономической эффективности .....	8
1.2 Показатели экономической эффективности организационных изменений в процессе принятия управленческих решений.....	19
1.3 Методы оценки экономической эффективности организационных изменений .....	27
2 Анализ организационной среды и оценка экономической эффективности организационных изменений ООО «АДИДАС» ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика компании и отраслевой анализ .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2 Анализ финансового состояния компании...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3 Рекомендации по реализации проекта организационных изменений и повышения экономической эффективности ООО «АДИДАС»	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1 Описание проекта развития активных продаж и внедрения системы ЕММ.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2 Оценка экономической эффективности проекта и организационные рекомендации .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Заключение .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Список использованных источников .....	35
Приложение А .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Приложение Б .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Приложение В .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В сегодняшних экономических условиях организации должны целенаправленно реализовывать организационные изменения, чтобы поддержать выживание, а также гибкое реагирование на быстроизменяющиеся рыночные факторы.

Организационные изменения являются одним из основных инструментов роста эффективности работы компании в сегодняшних условиях, так как создаются положительные предпосылки для роста качества управленческих решений, которые способствуют росту эффективности производства.

Быстрое возрастание интереса к проведению организационных изменений компаний и отдельным их направлениям выводит на первый план проблему оценки экономической эффективности преобразованных элементов системы.

Но, несмотря на большое количество исследований в части преобразований компаний, данная проблема имеет собственную актуальность. Большинство работ в этой области концентрируются на сочетании разных способов применения методик анализа хозяйственной деятельности на основе системы коэффициентных показателей. Но в этих методиках нет практических рекомендаций по проведению комплексных организационных изменений. Для реализации эффективной стратегии организационных изменений должны быть поставлены и решены такие задачи, которые позволяют показать экономический смысл эффективности изменений каждого элемента системы, а также получить наиболее точное представление о теоретических методах и практических инструментах и технологиях организационных изменений, используемых в современной России.

Данные причины делают постановку проблемы актуальной и вызывают необходимость реализации исследований, направленных на углубленное изучение и определение направлений роста эффективности проводимых организационных изменений в компаниях.

Большой вклад в развитие теории организационных изменений хозяйствующих субъектов внесли и российские ученые: Аистова М.Д., Алпатов А.А., Белых Л.П., Волкова К.А., Кондратьев В.В., Валитов Ш.М. и др.

Цель работы – разработка и оценка эффективности проекта организационных изменений ООО «АДИДАС».

Исходя из цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть экономическую эффективность организационных изменений как основа принятия управленческих решений;
- провести организационно-экономический анализ ООО «АДИДАС»;
- провести финансовый анализ организации;
- выявить существующие проблемы;
- разработать необходимые рекомендации по реализации проекта организационных изменений и повышения экономической эффективности ООО «АДИДАС».
- провести оценку экономической эффективности проекта.

Предмет исследования – инструментарий оценки экономической эффективности организационных изменений.

Объект исследования – проект организационных изменений в ООО «АДИДАС».

Теоретической и методологической базой выпускной квалификационной работы явились труды отечественных и зарубежных авторов по теории организации, стратегического управления, менеджмента организационного развития, управления изменениями, управления стоимостью.

Методологической основой выпускной квалификационной работы являются диалектический метод познания действительности, системный подход, методы наблюдения, описания, сравнения, анализа и синтеза, абстрактно-логический, экономико-математического моделирования и другие.

Информационной базой исследования послужили нормативно-методические материалы по вопросам развития и модернизации предприятий,

финансовая и управленческая документация исследуемого предприятия, учебные пособия, статьи.

Методы исследования. Сочетание теоретико-методологического уровня исследования с решением задач прикладного характера обусловило выбор комплекса методов, адекватных природе изучаемого явления и поставленным задачам исследования:

Теоретическая значимость исследования заключалась в выявлении теоретических аспектов особенностей организационных изменений как элемента совершенствования бизнеса.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что основные рекомендации по реализации проекта организационных изменений и повышения экономической эффективности ООО «АДИДАС» могут быть использованы.

Логика исследования определила структуру выпускной квалификационной работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы.

# **1 Экономическая эффективность организационных изменений как основа принятия управленческих решений**

## **1.1 Понятие и виды организационных изменений, и обоснование их экономической эффективности**

Для того чтобы выжить и эффективно реагировать на изменения рыночных условий, увеличить устойчивость и адаптационную способность в удовлетворении потребительского спроса, устранить отставание в развитии техники и технологии, обеспечить хорошее качество выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, компании должны целенаправленно выполнять организационные изменения.

Термин «изменения» применяется повсеместно и может иметь разные значения. В научном менеджменте данный термин используется для характеристики изменений, внешних по отношению к компании. В данном случае речь может идти о смене технологий, потребителей, конкурентов, социальных либо политических факторов и прочее. Внешняя по отношению к компании среда всегда будет изменчива. Организациям нужно подстраиваться к внешним изменениям и проводить внутренние изменения. Для того, чтобы компании сохраняли возможность к росту и развитию важно создавать новые концепции и стратегии, которые соответствуют изменениям внешней среды [6].

В сегодняшней науке менеджмента есть два подхода к определению понятия «организационные изменения»: внимание исследователей направлено или на содержание изменений, или на процессе реализации изменений. Ввиду этого в этом понятии можно выделить два основных аспекта, которые в единстве представляют собой организационные изменения. Содержательный анализ изменений дает возможность понять, какие характеристики компании изменились за изучаемый промежуток времени. С другой стороны, анализ процесса организационных изменений дает возможность ответить на вопрос:

как менялась организация? Процессный анализ дает возможность определить способ проведения организационных изменений.

Для того, чтобы получить полноценное представление о проблеме и провести исследование организационных изменений соответствующей полноты, важно охватывать содержательную и процессную сторону изменений [4], что представлено на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Стороны организационных изменений

Организационные изменения – освоение организацией разных новшеств (технологических, организационных, продуктовых и прочее) либо моделей поведения в связи с изменением условий работы.

В ходе организационных изменений, достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном применении процессов, методов, стратегий и систем. Организационным переменам предшествуют:



новые решения, действия и события; смена стратегий, структур и систем; перемены в мышлении менеджеров, порождающие создание новых стратегий, структур а также систем. Рассмотрим рисунок 1.2.

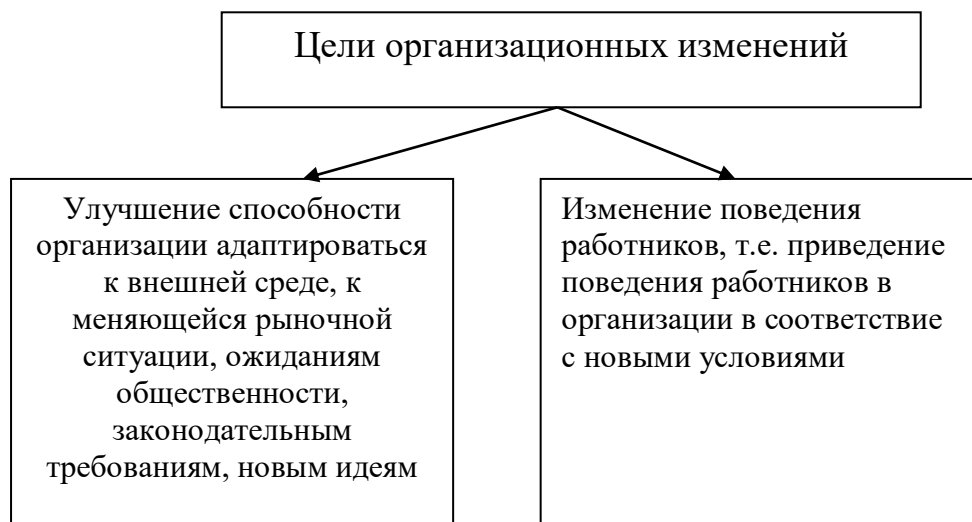


Рисунок 1.2 – Цели организационных изменений

Причины организационных изменений представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Причины организационных изменений

Внешние причины	Внутренние причины
Рыночные: конкуренция; доля рынка сбыта; требования заказчика к качеству продукции; спрос на продукцию	Коррекция стратегических, тактических и оперативных целей и задач организации; несоответствие организационной структуры, политики, процедур и правил целям и задачам организации этапам ее жизненного цикла; несоответствие технологического обеспечения производственного процесса компании ее задачам и прочее
Экономические: экономичность, рентабельность, издержки производства	
Социальные: наличие социальных программ; наличие социальных льгот; безработица и текучесть кадров	
Технологические: научно-технические достижения в сфере производственно-технологической деятельности компании; эволюция информационных систем	
Экологические и природные причины: стихийные бедствия; изменения в нормативных природоохранной деятельности компании	

Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в части стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные компании. Менеджмент изменений занимается специфическими вопросами управления компанией, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.

Существуют методы осуществления изменений, которые представлены в таблице 1.2 [17].

Таблица 1.2 – Методы осуществления изменений

Методы	Описание
Технологические	изменение технологий работы, рабочих мест, взаимосвязей между сотрудниками, материальных условий труда
Организационные	реорганизация структуры, изменение распределения функций, регламентов, норм, нормативов
Методы убеждения	объяснение персоналу преимуществ проводимых изменений, убеждение, разъяснение
Административные	приказы, распоряжения
Экономические	создание материальных стимулов для заинтересованности персонала в изменениях

Приведем классификацию главных видов организационных изменений в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Классификация организационных изменений

Классификационный признак	Виды
1	2
По цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание эффективного механизма управления;</li> <li>- усиление конкурентоспособности и адаптивности компании;</li> <li>- рост эффективности управления;</li> <li>- изменение главных направлений деятельности;</li> <li>- обеспечение финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности и прочее</li> </ul>

### Окончание таблицы 1.3

1	2
По объекту изменений	- изменения организационной структуры; - изменения технологии; - изменения системы управления; - изменения организации и условий труда; - изменения культуры, стиля и методов руководства; - изменения системы стимулирования и др.
По уровню проводимых изменений	- затрагивающие всю организацию в целом; - проводимые на уровне подразделения; - затрагивающие отдельных сотрудников (группы сотрудников).
По степени интенсивности осуществления	- эволюционные (реформы); - революционные (ломка, разрушение старой системы).
По методам осуществления	- принудительные (используются в условиях дефицита времени, значительного сопротивления членов организации); - адаптивные (подразумевают наличие значительного запаса времени, постепенное проведение изменений).

Перечисленные виды изменений взаимосвязаны. Изменения по одному направлению зачастую ведут к изменениям по другому направлению. К примеру, новый тип изделий может предположить изменения в технологии производства, а изменение организационной структуры — новых навыков от работников. Использование новой технологии производства, сопровождается, в основном, усилением требований к персоналу. Рост мастерства работников соответственно приводит к изменению системы оплаты труда и росту расходов по данному направлению. Организация — это система взаимосвязанных элементов. Изменение какого-либо одного элемента вовлекает в ход перемен и прочие элементы.

С целью достижения конкурентных преимуществ, менеджеры, в основном, сосредотачиваются на четырех видах изменений внутри организации, которые представлены в таблице 1.4 [12].

Таблица 1.4 – Виды организационных изменений

Вид	Описание
Изменения в производстве товаров, оказании услуг и выполнении работ имеют отношение к итоговым продуктам организации	Новые товары, услуги и работы могут представлять из себя усовершенствованный прежний или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается с целью увеличения доли рынка, которая приходится на данную компанию, получить новые рынки, группы потребителей или клиентов
Изменение стратегий и создание новых организационных структур относятся к сфере административных инноваций, которые включают в себя управление и контроль	В данном случае изменения происходят в составе компании, стратегическом менеджменте, политике, системах стимулирования а также вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, финансовой отчетности и планирования. Изменения в данной области происходят сверху-вниз, по приказам высшего руководства, тогда как перемены в части технологии и продукции могут идти и снизу-вверх
Изменения в организационной культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, нормах, установках, ожиданиях, убеждениях а также поведении работников компании.	Данный тип изменений затрагивает, в первую очередь, мышление людей.
Изменения в технологии затрагивают прямым образом процесс производства, влияют на содержание главных навыков и знаний работников компании.	Перемены в технологии затрагивают способы изготовления продукции, оказания услуг а также выполнения работ

Внутри самой компании можно выделить различные уровни организационных изменений, что представлено в таблице 1.5 [19].

Таблица 1.5 – Уровни организационных изменений

Уровни организационных изменений	Описание
Проектные изменения	Систематизированная последовательность действий, которая направлена на решение какой-либо проблемы. Данные действия могут привести к успеху, если они направлены, ориентированы на определенный результат
Программные изменения	Разработанные для оказания совокупного организационного воздействия на результат. В данном случае успех зачастую зависит не столько от качества проекта либо методов его ведения, сколько от того, как каждый отдельный проект связан с прочими действиями организации

Классическим можно считать деление, которое представил Курт Левин в период его работы в Массачусетском технологическом институте в 1940-е гг. Он поделил весь процесс управления организационными изменениями на три больших этапа: "размораживание", "движение", "замораживание".

Джон Коттер, преподаватель Гарвардской школы бизнеса, профессор, весьма известный эксперт в части управления изменениями, в 1995 г. опубликовал статью под названием "Почему попытки изменений терпят неудачу?", в которой подвёл итог своей работы более чем со ста компаниями различного профиля и размера в Америке а также Европе. Он определяет восемь основных ошибок, которые совершаются руководителями большой части компаний:

- не создается требуемое сильное ощущение срочности;
- не создается достаточно серьезная коалиция, которая руководит изменениями;
- недостаток видения;
- недостаточно сильная передача видения работникам организации;
- не удаляются препятствия для нового видения;
- нет систематическое планирование с целью достижения краткосрочных результатов;
- весьма рано объявляется победа;
- изменения не пускают корни в корпоративной структуре.

На основе анализа данных ошибок Коттер предлагает определённую последовательность этапов организационных изменений. Нарушение данной последовательности либо отказ от какого-то из них приводит к иллюзии быстрых изменений, но уводит от требуемого результата. То есть, по мнению профессора, нужно:

- сформировать атмосферу безотлагательности действий (изучив рыночную ситуацию, конкурентные позиции организации; определив и проанализировав реальные а также потенциальные кризисы, благоприятные

возможности);

- формировать влиятельные команды реформаторов (объединив усилия влиятельных работников, агентов перемен; поощряя деятельность участников данной команды);

- формировать видение (создавая образ желаемого будущего с целью увеличения активности сотрудников; сформировав стратегию достижения видения);

- пропагандировать новое видение (применяя доступность изложения, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения команды реформаторов);

- создать условия для претворения нового видения в реальность (устраняя блокирующие новое поведение препятствия; изменяя структуры и обязанности, которые противоречат новому видению; поощряя творческий подход и готовность к риску);

- спланировать ближайшие результаты (планируя обязательные первые шаги, вознаграждая и оглашая начальные успехи);

- закрепить достижения и увеличить преобразования (создавая атмосферу доверия к новым подходам, меняя персонал и проводя кадровые перестановки, распространяя эффективный опыт по всей компании);

- институционализировать новые подходы (формализуя правила поведения, определяя взаимосвязь между результатами и вознаграждениями, формируя условия развития для новых качеств сотрудников).

Кристиан Фрайлингер и Иоганнес Фишер определяют в правильном процессе осуществления изменений 10 шагов:

- возникновение неуверенности;
- укрепление коллективного понимания проблемы;
- формирование коалиций руководителей;
- видение и цели;
- доведение до работников видения перемен;

- предвидеть управление проектами;
- воодушевление всех работников;
- планирование краткосрочных результатов;
- закрепление в организационной культуре;
- предусмотреть петли обратной связи.

Необходимо сказать, что процесс организационных изменений является достаточно сложным, весьма более сложным, чем это обычно представляется на старте реализации проекта реформирования организации.

Факторы, которые влияют на процесс организационных изменений, можно рассмотреть на примере метода DICE, который был разработан консалтинговой компанией VCG.

В соответствии с данной методикой определяют такие факторы, которые оказывают наибольшее влияние на реализацию проекта организационных изменений.

Продолжительность (Duration) – время между контрольными точками проекта. Имеет значение не столько вся продолжительность проекта изменений (хотя общая тенденция такая, что со временем энтузиазм будет уменьшаться), сколько продолжительность времени между контрольными точками. Нормальным считается один раз в две недели. Если проект не рассматривался восемь недель – энтузиазм падает почти до нуля.

Ответственность (Integrity) – качество изменений зависит от квалификации их исполнителей. Для проведения организационных изменений должна быть создана команда во главе с лидером, в которую будут включены инициативные и квалифицированные специалисты.

Приверженность (Commitment) – поддержка изменений. Можно определить две группы работников, которые должны поддерживать изменения:

- группа С1 – руководители, влиятельные работники;
- группа С2 – сотрудники, которых касаются изменения.

Усилие (Effort) – новые обязанности сотрудников относительно

изменений кроме оперативной работы. Дополнительная нагрузка на работников должна рассчитываться и не быть более 10%. Работники, играющие основную роль в изменениях, должны частично освободиться от текущих дел. Для снижения нагрузки на сотрудников на время реализации проекта изменений рационально использовать временных работников.

Численно рассчитать вероятность успешности проекта можно при помощи формулы

$$DICE = D + 2 \times I + 2 \times C1 + C2 + E \quad (1.1)$$

Каждому фактору присваивается число от 1 (положительный) до 4 (неблагоприятный). Проекты с DICE между 7 и 14 наиболее хороши (располагаются в зоне успеха), между 14 и 17 – рискованны (в зоне беспокойства), более 17 – весьма рискованны (в зоне бедствия).

Оценка эффективности изменений организационной системы должна показывать как прямой, так и косвенный эффект. Подходы к оценке эффективности изменений организационной системы представлены на рисунке 1.3.

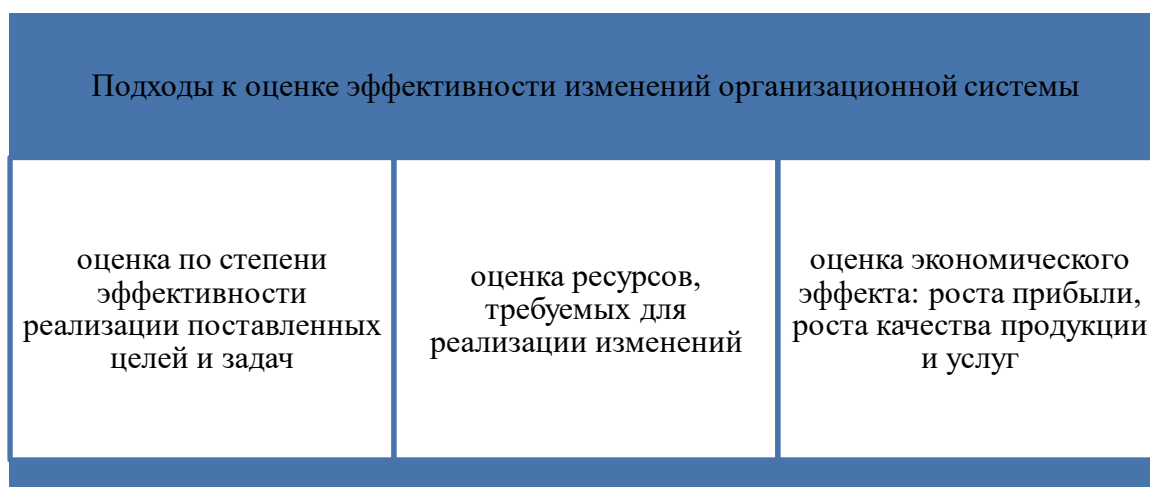


Рисунок 1.3 – Подходы к оценке эффективности изменений организационной системы



Эффективность – это степень достижения целей и задач компании при минимальном применении требуемых для этого ресурсов.

Эффективность организационных изменений с позиции достижения их целей и задач базируется на том, что:

- достижение целей и задач это обязательное условие работы организации и проводимых изменений;

- производительное применение ресурсов не является условием эффективности организационных изменений.

Эффективность организационных изменений определяется путём оптимального сочетания и развитие таких элементов функционирования компании:

- приобретения ресурсов;
- производительного применения ресурсов;
- производства;
- рациональности реализации целей и задач компании;
- размера инвестиций;
- системы прав, ответственности и обязанностей;
- степени удовлетворения потребностей и интересов сотрудников.

Эффективность организационных изменений определяется через степень и характер их влияния на производственный процесс и работу компании.

В соответствии с теорией систем эффективность организационных изменений определяется размером оптимального взаимодействия разных бизнес-процессов компании. Проводится оценка взаимодействия организации с внешней средой.

Оценка эффективности организационных изменений проводится и по определенным элементам компании, ее подсистемам, когда определяются характеристики их функционирования и главные свойства после завершения изменений.

## **1.2 Показатели экономической эффективности организационных изменений в процессе принятия управленческих решений**

С общественной точки зрения эффективность представляет из себя уровень достижения организацией собственных целей при применении ограниченных ресурсов. Реальный процесс оценки эффективности компании весьма более трудоемкий, чем может показаться. Эффективность может быть неопределенным и не постоянным критерием. Определение подходящего критерия эффективности зависит от условий работы, назначения и стратегии компании, причин проводимых изменений, если компания не удовлетворяет общество, она является неэффективной.

С точки зрения системного подхода [13]:

- во-первых, выживание компании зависит от способности подстраиваться к требованиям окружающей среды;
- во-вторых, общий цикл «вводимые факторы – процесс - выход продукции» должен быть в фокусе внимания руководства.

Необходимо оценивать проект организационных изменений по двум критериям: степени соответствия поставленной задаче (можно применять экспертные оценки, проводить бенчмаркинг, создавать имитационные модели) и рентабельности затрат. Оценить проект данным образом гораздо проще, чем прогнозировать экономический эффект: эффективным вариантом будет тот, при котором задача выполняется полностью и с минимумом затрата.

Системный подход фокусирует внимание на двух основных соображениях:

- в конечном счете, выживание компании зависит от ее способности подстраиваться к требованиям внешней среды;
- общий цикл "вводимые факторы-процесс-выход продукции" должен быть в фокусе внимания руководства.

Критерий оценки результата функционирования должен показывать данные условия обеспечения эффективности.

Эффективность необходимо определять через рациональный баланс между разными видами деятельности по приобретению и применению ресурсов. Деятельность компании, которая определяет ее функционирование, охватывает [23]:

- получение ресурсов;
- производительное применение вводимых факторов производства по отношению к выходу продукции;
- производство товаров либо услуг;
- целесообразное выполнение технических и административных задач;
- инвестирование в компанию;
- подчинение правилам поведения;
- удовлетворение разнообразных интересов отдельных людей и их групп.

Каждый из данных видов деятельности нацелен на поддержание цикла "вводимые факторы-процесс-выход продукции" и приспособление к внешней среде.

Организационные преобразования (изменения) промышленного предприятия – это процесс целенаправленного перевода предприятия в общем либо какого-либо его составного элемента в новое качественное состояние, которое сопровождается увеличением или уменьшением экономических показателей эффективности.

В ходе выполнения мероприятий по преобразованию промышленного предприятия изменениям могут подвергаться все его основные элементы деятельности: производственный процесс, финансы, имущественный комплекс, организационная структура управления а также персонал. Максимизацию экономической эффективности работы промышленного предприятия будем полагать задачей проведения организационных преобразований [21].

В классическом понимании экономическая эффективность хозяйственной деятельности – это эффективное соотношение между результатом и затратами компании. В ходе выполнения организационных преобразований необходимо определить их возможную эффективность, осуществить прогнозную оценку, которая даст возможность ответить на вопрос о целесообразности определенной стратегии. Перед тем как компания начнет процесс преобразований, ее руководство должно иметь точный стратегический план данного процесса, осознавать, чего он потребует и какими будут затраты, понимать, каким должен быть итоговый результат.

Эффективность организационных изменений предприятия должна формироваться на принципах, представленных на рисунке 1.4 [16].

Принципы организационных изменений			
измеримость при помощи количественных показателей	многоэтапность оценки (давать оценку итогам преобразований нужно на каждом отдельном этапе их проведения)	учет изменения цен на разные виды продукции а также ресурсов	учет влияния рисков, возможных при выполнении проекта организационных преобразований

Рисунок 1.4 – Принципы организационных изменений

Главным вопросом анализа эффективности преобразований промышленного предприятия выступает выявление признаков, на основании которых осуществляется оценка, то есть определение критериев экономической эффективности, их систематизация а также ранжирование.

Критерий эффективности организационных нововведений промышленных предприятий должен отвечать таким требованиям [27]:

- соответствовать задачам организационных преобразований;
- быть удобным для использования, то есть простым, понятным, определенным в количественной форме и полным в необходимой мере для определения результата преобразований;
- быть доступным для получения и применимым в реальности.

В сегодняшнем экономическом анализе для оценки деятельности компании используется большое количество комплексных относительных и аддитивных показателей, таких как прибыль, размер затрат, рентабельность, деловая активность, ликвидность, финансовая устойчивость, стоимость и тому подобные. Любой из них может быть взят за основу критерия оценки эффективности в зависимости от решаемых компанией задач. К примеру, при помощи показателей деловой активности, возможно рассмотреть скорость оборота активов, то есть превращения их в денежную форму, показатели ликвидности определяют возможности погашения действующих обязательств в ходе определенного периода времени, показатели финансовой устойчивости описывают структуру финансовых источников и капитала, показатели рентабельности демонстрируют прибыльность компании, а оценка стоимости предприятия дает возможность определить его наиболее вероятную цену продажи а также доходность.

Систематический и всесторонний анализ эффективности деятельности компании дает возможность:

- оценивать итоги хозяйственной деятельности компании и его структурных подразделений;
- принимать во внимание факторы, которые оказывают влияние на размер получаемой прибыли по видам деятельности;
- рассчитывать издержки производства и тенденции их изменения;
- определять оптимальные пути решения образующихся в компании проблем с целью получения прибыли в дальнейшем.

Рассмотрим некоторые подходы к определению критериев оценки эффективности деятельности компании (оценка изменения рыночной стоимости бизнеса, оценка ликвидационной стоимости и расчет показателей рентабельности) для определения оптимального критерия оценки организационных преобразований предприятий промышленности.

Для проведения оценки эффективности инвестиционных проектов развития компании применяются методы, которые основаны на процедуре дисконтирования потоков денежных средств, а в виде главных показателей эффективности применяют показатель чистой приведенной стоимости (NPV), показатель внутренней нормы доходности (IRR), индекс доходности (PI) и динамический срок окупаемости (DPP) [1].

Данные показатели, кроме показателя NPV, изменение которого демонстрирует прирост стоимости предприятия, характеризуют некоторый проект и не имеют отношения к объекту, на котором он выполняется, а следовательно, не могут отражать степень достижения цели преобразования. Необходимо также сказать, что, в отличие от инвестиционного проекта, некоторые типы организационных преобразований могут не предусматривать вложения средств, поэтому применение в виде критерия оценки эффективности организационных преобразований показателя NPV не оправдано, к примеру, для процедур реорганизации (слияния, поглощения, выделения, присоединения).

Для оценки деятельности компании используется стоимостной подход. Законодательство Российской Федерации определяет такие виды стоимости объекта оценки: рыночная (наиболее вероятная цена продажи), инвестиционная (определяемая для инвестиционных целей), ликвидационная (вынужденная цена продажи) и кадастровая (утвержденная методом массовой оценки) [2].

К факторам, которые определяют размер стоимости компании, относятся стоимость имущественного комплекса компании, материальных ресурсов, обязательств и готовой продукции, размер заработной платы

производственного и управленческого персонала а также его квалификация, диверсифицированность производства, длительность производственного цикла и размер издержек, ликвидность активов.

Стоимость компании определяют, применяя методы трех подходов: затратного (базируется на определении затрат, требуемых для воспроизводства или замещения объекта оценки с учетом износа и устареваний), сравнительного (базируется на сравнении объекта оценки с объектами-аналогами объекта оценки, в отношении которых имеется информация о ценах) и доходного (базируется на определении предполагаемых доходов от применения объекта оценки) [23].

В отечественной научной литературе бытует мнение о том, что в виде главного критерия эффективности функционирования компании и процедур его реструктуризации можно применять чистую текущую стоимость эффекта, либо прирост стоимости NPV [21]. В данном случае оценка предусматривает сравнение текущего состояния компании с оценкой предполагаемого проекта преобразований на базе прогнозируемых денежных потоков. При этом эффективными признаются те организационные преобразования, в ходе которых рыночная стоимость компании растет в итоге его преобразования – в другом случае проведение организационных преобразований не эффективно. При этом важно принимать во внимание затраты на проведение организационных преобразований. Определить данный показатель можно, применяя следующую формулу [3]

$$NPV_c = [D(PN)_i + (EE)_i - (I)_i \pm (T)_i] \times R, \quad (1.2)$$

где  $D(PN)_i$  – дополнительная прибыль от реструктуризации;

$i$  – период времени после реструктуризации;

$(EE)_i$  – экономия производственных издержек и дополнительная прибыль за счет диверсификации производства;

(I)<sub>i</sub> – дополнительные инвестиции на реструктуризацию;

(T)<sub>i</sub> – прирост (экономия) налоговых платежей;

R – коэффициент текущей стоимости.

Однако применение показателя «прироста стоимости предприятия» в виде критерия оценки эффективности организационных преобразований не всегда применимо. Использование этого критерия оправдано только в том случае, когда целью преобразований выступает именно рост стоимости бизнеса.

При оценке эффективности реорганизации, обязательным результатом которой должна быть ликвидация юридического лица, на первый план встаёт определение ликвидационной стоимости задействованных в процессе предприятий.

Организационные преобразования промышленного предприятия в общем случае направлены на рост эффективности его деятельности, а значит, в виде критериев оценки эффективности нужно применять показатели эффективности работы компании. Основным показателем эффективности деятельности компании выступает его прибыль.

В ходе организационных изменений важность получает значение показателя прогнозной прибыли, то есть уровня прибыли, которую компания планирует получать после выполнения организационных преобразований. Оценка прогнозной прибыли базируется на уровне доходности компании в предшествующие преобразованиям периоды принимая во внимание предполагаемые изменения и прогнозную инфляцию.

Относительным выражением прибыли выступают показатели рентабельности, которые демонстрируют итоговые результаты работы компании. Определение показателей рентабельности – соотношение эффекта с действующими либо использованными ресурсами – дает возможность оценить результат преобразований для всех составных частей деятельности компании: производственной (при помощи показателя рентабельности продукции),



финансовой (при помощи показателей рентабельности капитала, собственного и заемного), имущественного комплекса (при помощи показателя рентабельности активов, внеоборотных и оборотных), персонала (с помощью показателя рентабельности персонала). Определение показателей рентабельности в виде критериев оценки организационных преобразований вызвано тем, что их расчет даст возможность спрогнозировать финансовые результаты работы компании после завершения преобразований.

В том случае, если прогнозная рентабельность не соответствует планам, план организационных преобразований должен быть откорректирован. Основной недостаток данной методики – ее умозрительный характер, так как при прогнозных расчетах денежных потоков необходимо прибегать к предположениям и ограничениям, которые имеют условный характер. Период оценки эффективности организационных преобразований, основываясь на практике, варьируется от 3 до 5 лет (от процесса разработки проекта до первых лет работы новой системы), в зависимости от типа предприятия и производства. В ходе оценки для получения более точной информации, возможна поэтапная оценка и получение промежуточных данных [16].

Оценить эффективность организационных преобразований можно, применяя большое количество экономических показателей, таких как прибыль, рост стоимости, рентабельность, платежеспособность и тому подобное. При этом необходимо сказать, что получение абсолютно точной информации ни в одном из перечисленных случаев на практике почти невозможно [27].

Рассмотренные в виде критериев оценки эффективности организационных преобразований показатели: оценка изменения рыночной стоимости бизнеса, оценка ликвидационной стоимости и определение показателей рентабельности, – не являются универсальными критериями оценки разных типов организационных преобразований, их применение возможно лишь в частных случаях. Для определения оптимального показателя,

применяемого в качестве критерия оценки эффективности преобразований компаний промышленности необходим дополнительный анализ.

### **1.3 Методы оценки экономической эффективности организационных изменений**

Главные методы оценки эффективности организационных изменений, применяемые на практике:

- наблюдение;
- эталонное тестирование;
- экспертная оценка;
- оценка по степени реализации целей и задач организационных изменений.

Оценка эффективности проходящих в организационной системе изменений это сложная и многокритериальная задача. Эффективность демонстрирует обобщенный результат одновременного действия группы различных параметров и факторов.

Определенная методика оценки эффективности определяется состоянием и типом организационной системы.

По причине сложности и многогранности определения категории эффективности нет единого критерия результативности всех протекающих в развивающейся системе изменений. В каждом определенном случае необходимо выделять собственные критерии либо строить модели, которые позволяют произвести оценку эффективности, в соответствии с рисунком 1.5.

Модели оценки эффективности изменений			
конкурирующих критериев эффективности	определения факторов неэффективности организации	опроса руководителей	оценки через общую организационную эффективность

Рисунок 1.5 – Распространенные модели оценки эффективности изменений

Данные модели показали свою результативность и модель технологических укладов, которая исходит из того, что любая хозяйственная система в ходе существования проходит некоторое количество этапов: зарождение, становление, упадок. Данный процесс сопровождается заменой целостных комплексов технологических процессов (технологических укладов). Отсутствие возможностей развития действующего технологического уклада говорит о формировании в организационной системе структурного кризиса. Это влечет за собой необходимость поиска и развития новых технологий, реструктуризации ресурсного потенциала, становления новой технологической цепочки. Критерий эффективности развития компании в данной модели определяется степенью своевременности переориентации в перспективные отрасли экономики. Обобщенный показатель эффективности в этом случае – размер и темп роста инновационного технологического уклада.

Известные модели оценки эффективности организаций.

#### 1) Целевая модель

Принцип целевой модели состоит в оценке степени достижения целей компанией [3]. На первый взгляд эта модель кажется весьма простой и понятной, но она является гораздо более неоднозначной, если принимать во внимание, что у компании может быть большое количество целей, некоторые из которых являются конфликтующими. Следует сказать, что под целью понимается желание либо результат, которые определяют принятие решений. Цели компании могут быть представлены одним индивидом либо группой, в большинстве случаев они являются отвлеченным обобщением целей ее членов, влияния внешней среды а также внутренней системы.

Об официальных целях писал Перроу [4], он говорил, что официальные цели компании отражены в публичных заявлениях компании, уставе, отчетах. Другой вид целей – оперативные, это цели, которые приобретены компанией в ходе реальных действий, реальной политики компании, ввиду этого иногда

официальные и оперативные цели могут не просто не совпадать, но и быть противоречивыми друг другу.

Подразумевается, что оперативные цели более непостоянны, чем официальные, так как они очень чувствительны к изменениям во внешней среде. Анализ только официальных целей может привести к упущению весьма важных изменений в деятельности компании, так как оперативные цели быстрее реагируют на запросы времени, они весьма актуальны.

Как было сказано раньше, определение степени достижения целей компании и лежит в основе целевой модели. Но есть несколько наиболее серьезных проблем, образующиеся при применении этой модели.

Во-первых, у каждой компании есть большое количество целей, ввиду этого существуют сложности с определением первоочередных и второстепенных целей и, соответственно, оценки эффективности компании в соответствии со степенью их достижения.

Во-вторых, цели компании весьма специфичны и требуют разных способов выполнения, при этом достижение одних целей может тормозить достижение других.

Третьей проблемой целевой модели выступает то, что цели могут различаться по времени их достижения, объёму, ввиду этого для каждой цели нужно определять, в долгосрочной либо краткосрочной перспективе следует ее анализировать, а это формирует препятствия для сравнения и измерения эффективности. Помимо прочего значительной проблемой выступает установление соответствия между итогом и целью, достижение которой привело к данному результату.

На практике целевая модель находит собственное отражение в анализах результативности большого количества коммерческих компаний, где под результативностью понимают достижение экономических целей в краткосрочном периоде.

## 2) Системный метод

Часто под эффективностью понимается уровень достижение целей компании с применением ограниченного количества ресурсов [25]. Но самым важным вопросом для руководителей компании является сам процесс определения и измерения эффективности компании, который затрудняется неопределенностью и изменчивостью критериев эффективности [13]. Для каждой компании есть наиболее главные, ключевые цели (к примеру: рост прибыли, расширение предприятия, рост уровня конкурентоспособности и прочее), которые в совокупности с условиями функционирования компании, ее стратегией, действующих изменений и определяют основные критерии эффективности определенной компании.

Часто для определения и измерения эффективности компании применяют «теорию систем», согласно которой компания представляет из себя один из элементов системы, каждый из которых тесно взаимосвязан с другим. В простой форме, «теория систем» описывает действие компании как получение ресурсов из внешней среды, их переработку и возврат во внешнюю среду в изменённом виде. В таком случае, главным критерием эффективности выступает уровень полезности компании для общества, то есть степень удовлетворения потребностей общества, за счет проводимых организацией ресурсов.

Исходя из данной теории как базы для определения критериев эффективности организационной структуры, можно рассмотреть большой спектр подходов к ее исследованию и измерению и на данной основе представить общую модель эффективности организационной структуры.

Рассмотрение компании в виде микросистемы в составе более крупной системы предполагает категорию «обратной связи», согласно которой компания не только зависит от внешней среды в плане получения из нее ресурсов, но и в качестве рассмотрения внешней среды как заказчика производимых организацией благ.

Подведя итог, можно сказать, что системный подход предполагает два самых важных положения.

Первое, эффективность и существование компании зависят от способности подстраиваться к постоянно изменяющимся требованиям внешнего окружения.

Второе, руководителям нужно уделять большое внимание циклу компании, состоящему из получения, переработки и выпуска ресурсов. Для этого необходимо поддерживать деятельность компании по приобретению ресурсов, производительным применением вводимых факторов преобразования по отношению к выпуску продукции, производством товаров и услуг, целесообразным выполнением технических и административных задач, инвестированием в компанию, соблюдением внутренних правил компании, удовлетворением интересов индивидов и групп, в которые они входят.

Каждая из составных частей цикла в свою очередь может быть представлена в форме очередной микросистемы в составе компании (производство, поставка ресурсов, управление персоналом, адаптация к условиям внешней среды и тому подобное). Поддержание оптимального баланса между данными составляющими является одной из основных функций руководителя. Только при учете данных положений компания может определить критерии эффективности функционирования компании и успешно следовать им.

### 3) Модели удовлетворенности участников

Модель удовлетворенности участников это еще один способ оценки эффективности компании, который базируется на индивидуальной либо групповой оценке. Барнард, проанализировавший компанию как систему побудительно-распределительных механизмов, говорил, что индивиды трудятся ради целей компании, преследуя свои собственные мотивы, которые состоят в удовлетворении определенных потребностей [17]. Ввиду этого самой эффективной компанией является та, которая создает требуемые условия для

достижения личных целей ее участников, их мотивации и стимулирования, при этом выполняя достижение целей самой организации.

То есть, крайне важно, чтобы цели компании не противоречили целям индивидов, а еще лучше – были одинаковыми.

Но данная модель определения эффективности имеет и недостатки. Во-первых, индивиды не всегда весьма тесно связаны с компанией, ввиду этого они не могут быть осведомлены о целях компании и способах их достижения.

Не менее важной проблемой выступает то, что индивиды, сосредотачиваясь на достижении собственных целей, могут забыть о потребностях компании, тем самым уменьшая ее эффективность и препятствуя ее развитию.

Третьей проблемой этой модели выступает то что недостаточное внимание к влиянию компании на внешний мир, не принимая во внимание общественная полезность компании для индивидов, не являющихся ее участниками.

То есть, модель удовлетворенности участников не принимает во внимание этическую сторону деятельности компании, то есть рассматривает лишь внутреннюю составляющую эффективности, не принимая во внимание пользу либо ее отсутствие для внешней среды.

#### 4) Концепция доминирующей коалиции

Другая модель организационной эффективности была представлена Пеннингсом и Гудманом [8] и называлась концепцией доминирующей коалиции. Согласно данной концепции, компания является эффективной, если она отвечает соответствующим критериям и если результаты ее работы равны либо превышают список рекомендаций для множественных целей. То есть эффективная компания должна специальным требованиям, к примеру, быть конкурентоспособной, сохранять влияние в сфере собственной деятельности, извлекать прибыль и тому подобное.

Во-вторых, главные цели компании и критерии эффективности определяются доминирующей коалицией, ее решением, а также нуждами. Так как состав доминирующей коалиции может быть изменчив, то меняются и цели, критерии, рекомендации компании, которые в данной модели считаются «движущимися объектами».

#### 5) Анализ и модель Перроу

Перроу изучил разные модели определения эффективности компаний и определил, что большая часть моделей представляет из себя «анализ переменной», то есть анализ самых важных характеристик, которые влияют на эффективность. Перроу представил два других вида анализа: «плохого функционирования вообще» и «разоблачительный анализ».

«Анализ плохого функционирования вообще» подразумевает определение характеристик неэффективных компаний, в отличие от всех предыдущих моделей, где рассматривались критерии эффективности.

«Разоблачительный анализ» ставит во главу исследования поиск ответа на вопрос: «эффективность для кого?» [9]. Перроу писал, что крайне важно осознавать, кто в конечном счёте получит пользу от тех либо иных преобразований, для кого данный вид деятельности будет эффективен, а для кого-то, напротив.





## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алехина, Екатерина Сергеевна Организация и планирование деятельности предприятий сервиса : учебное пособие / А. Е. Сергеевна. - М.: Феникс, 2019. - 310 с.
2. Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2015. - 304 с.
3. Безгина Бизнес-Планирование : учеб. пособие / Безгина. - Москва: Гостехиздат, 2019. - 247 с.
4. Богма Е.С. Классификация причин сопротивления персонала организационным изменениям на предприятиях // «Научный результат». – 2016.- №1(7). – С. 42-47.
5. Божко Л.М. Понятие организационных изменений и его синонимы // « Вестник Омского университета». – 2014. - №1. – С. 77-84.
6. Гамалей Н.Ю. Технология управления организационными изменениями предприятия // « Инженерный вестник Дона». – 2014. - №7.- С. 41-51.
7. Глушаков В.Е. Управление изменениями в бизнесе. – М.: Дикта, 2015. – 212 с.
8. Заложнев, А. Ю. Модели и методы внутрифирменного управления / А.Ю. Заложнев. - М.: Сторм Медиа, 2017. - 320 с.
9. Зинов, В. Г. Инновационное развитие компании. Управление интеллектуальными ресурсами : учебное пособие / В.Г. Зинов, Т.Я. Лебедева, С.А. Цыганов. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2019. - 248 с.
10. Зуб, А.Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 284 с.
11. Зуб, А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 224 с.

12. Качесова И.Н., Цевелев В.В. Организационные изменения предприятия на примере РЖД // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам XI междунар. науч.-практ. конф. — № 9(11). — М., Изд. «МЦНО», 2017. — С. 36-45.

13. Кожевина, О.В. Управление изменениями : учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 286 с.

14. Коротков, Э.М. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 278 с.

15. Кудрявцев, Е. М. Организация планирование и управление предприятием : учебник / Е.М. Кудрявцев. - М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2018. - 416 с.

16. Оркина, Е.А. Управление изменениями : учебное пособие / Е.А. Оркина. - Рн/Д: Феникс, 2016. - 90 с.

17. Поршнева, А. Управление организацией : учебник / А. Поршнева, З. Румянцев, Саломатин Н.. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 672 с.

18. Распопов, В.М. Управление изменениями : учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр, 2018. - 127 с.

19. Резник, С.Д. Управление изменениями в современных компаниях: Монография / С.Д. Резник, Ю.П. Анискин, Э.В. Кондратьев. - М.: Инфра-М, 2017. - 64 с.

20. Резник, С.Д. Управление изменениями. Практикум : учебное пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, С.Д. Резник. - М.: Инфра-М, 2018. - 208 с.

21. Саратовцев, Ю.И. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.И. Саратовцев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 409 с.

22. Спивак, В.А. Управление изменениями : учебник для академического бакалавриата / В.А. Спивак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 357 с.

23. Сухарев, О.С. Управление структурными изменениями экономики: Монография / О.С. Сухарев, С.А. Логвинов. - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 368 с.
24. Управление изменениями : учебное пособие / Под ред. Ивановой Т.Ю.. - М.: КноРус, 2017. - 176 с.
25. Фламгольц, Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндл. - М.: Эксмо, 2011. - 320 с.
26. Цевелев В.В., Ивасенко А.Г., Никонова Я.И. Теория менеджмента. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов: 2-е изд. : учебное пособие, - М.: Флинга: изд-во МПСУ, 2015. – 316 с.
27. Шермет, М.А. Управление изменениями / М.А. Шермет. - М.: Дело АНХ, 2015. - 128 с.
28. Широкова, Г. В. Управление предпринимательской фирмой / Г.В. Широкова. - М.: Высшая школа менеджмента, 2019. - 384 с.
29. Абчук, В. А. Методы исследований в менеджменте : учебник / В. А. Абчук, А. Ф. Борисов, А. В. Воронцов ; Рос.гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена. - Санкт-Петербург : Росток, 2012. - 477 с.
30. ИНТЕСКО. Рынок спортивного оборудования, текущая ситуация и прогноз, - М.: Эксмо , 2014. – 78 с



