

УДК 338 (075.8)

**ОЦЕНКА ГИБКОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
ПРИ УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**EVALUATION OF THE ENTERPRISE FLEXIBILITY
DURING THE PROCESS OF THE CHANGE MANAGEMENT**

Е.А. ЮХИНА, С.С. ЮХИН
E.A. YUKHINA, S.S. YUKHIN

(Московский государственный университет дизайна и технологии)
(Moscow State University of Design and Technology)
E-mail: evgenia-yukhina@vandex.ru

В статье рассмотрена модель оценки гибкости предприятия на основе структурирования управленческого процесса по стадиям процесса изменений и по видам гибкости.

The evaluation model of the enterprise flexibility based on structuring of management process by stages of the change process and by types of flexibility is considered in the article.

Ключевые слова: гибкость, предприятие, оценка, управленческий процесс, изменения.

Keywords: flexibility , enterprise, valuation, management, modifications

Современные условия работы большинства предприятий таковы, что проведение изменений превратилось из чрезвычайного события в постоянный планомерный процесс. Предприятие может суще-

ствовать и реализовывать стоящие перед ним цели только в том случае, если его изменения адекватны тенденциям и требованиям среды. Предприятия вынуждены становиться гибкими, постоянно реагировать

на изменения внешней среды, вырабатывать и реализовывать локальные и глобальные проекты изменений своей деятельности, которые должны протекать без потери контроля над организацией и способствовать ее развитию.

Целью изменений является обеспечение гибкости предприятия в продвижении к своим стратегическим целям, то есть достижение желаемого, возможного и необходимого состояния через результат деятельности людей, выраженного количественно и качественно. Этот результат и определяет поведение предприятия в целом. Организационное изменение – это переход предприятия из текущего состояния в некоторое желательное в будущем состояние, позволяющее повысить его производительность. Управление изменениями означает управление результатами предыдущей деятельности с целью внесения изменений в нынешнюю деятельность. Эффективность организационных изменений характеризуется степенью достижения предприятием своих целей при рациональном использовании имеющихся у него ресурсов.

Любой процесс управления изменениями можно разделить, как минимум, на три стадии: стадию разработки изменений; стадию подготовки к изменениям; стадию внедрения изменений. Количество стадий зависит от особенностей анализируемого процесса и его детализации. Нами рассмотрены три стадии, как наиболее часто используемые при решении любых задач. Например, это могут быть три стадии заказа: оформление заказа, подготовка к выполнению заказа и выполнение заказа. Однако они могут быть дополнены стадиями снабжения, исследования, разработки и т.д.

Анализ существующих определений гибкости как способности приспосабливаться, адаптироваться к изменению внешней среды показал, что ни в одном из них не определено, каким образом происходит это приспособление. Все исследователи гибкости соглашаются с тем, что гибкость – это способность изменяться, однако вопросы, как оценить эту способность и как эффективно управлять ею, остаются мало изученными.

Поэтапное проектирование, анализ, оценка и корректировка гибкости позволят обеспечить предприятию необходимый уровень развития и высокую репутацию на рынке. Исходя из этого, предлагается проводить оценку гибкости предприятия по стадиям управленческого процесса. Модель состояния управленческого процесса [1], [2] позволяет выявить типичные нарушения в управленческом процессе предприятия и своевременно скорректировать действия для достижения поставленных целей.

Состояние предприятия как системы целесообразно рассматривать по каждому объекту гибкости на каждой стадии процесса изменений, определять величину поэтапного изменения параметров внутренней среды. Оценка гибкости по стадиям процесса изменений и в целом по предприятию с учетом всех видов гибкости позволит проанализировать фактическую гибкость предприятия за различные периоды времени и найти узкие места в управленческом процессе.

Состояние внешней среды может быть благоприятным либо неблагоприятным для рассматриваемого предприятия как системы. Поэтому, на наш взгляд, наиболее полным будет являться следующее определение гибкости предприятия: гибкость – это способность объекта (системы) своевременно и с наименьшими затратами изменять параметры внутренней среды в необходимых пределах, направлении и с достаточной скоростью для того, чтобы соответствовать условиям внешней среды [3]. Эта способность к изменению может характеризоваться направлением, величиной и скоростью изменения внутренних параметров, величина которых должна быть достаточной для сохранения объекта в состоянии равновесия без разрушения под воздействием факторов внешней среды. При оценке гибкости предприятия важно определить, соответствует ли его гибкость силе и скорости внешнего воздействия или нет.

Одним из важнейших внешних факторов является спрос, который, как фактор воздействия внешней среды, может характеризоваться количеством, скоростью и

направлением потока клиентов предприятия. Количество или объем заказов предприятия из месяца в месяц может оставаться одинаковым, но ассортимент заказываемой продукции может полностью изменяться. Только в случае высокой гибкости предприятия на всех стадиях заказа все запросы потребителей могут быть приняты к производству и все принятые заказы могут быть выполнены по ассортименту, объемам и срокам.

Если в процессе осуществления изменений фактические значения параметров внутренней среды совпали с заданными, то можно говорить о достижении достаточной гибкости. Если фактические значения изменений не совпали с заданными, то можно говорить о недостаточной либо излишней гибкости. Следовательно, гибкость в процессе осуществления изменений можно оценить как соотношение фактических и заданных значений изменения параметров внутренней среды.

Выбор оптимального способа достижения необходимой гибкости на каждой стадии процесса изменений позволит предприятию соответствовать внешней среде и быть конкурентоспособным на рынке.

Для оценки гибкости предлагается использовать две модели:

- модель оценки гибкости предприятия по стадиям процесса изменений по каждому объекту гибкости;
- модель оценки уровня гибкости предприятия по всем объектам гибкости.

В зависимости от стадии процесса изменений можно выделить гибкость на стадиях разработки изменений, подготовки к изменениям и внедрения изменений.

В зависимости от объекта гибкости можно выделить такие ее виды, как гибкость ассортиментная, инновационная, инвестиционная, финансовая, гибкость во времени, гибкость по объему производства, организационная гибкость, технологическая гибкость и др.

Совместив эти две модели, мы получим единую модель оценки гибкости предприятия (рис. 1).

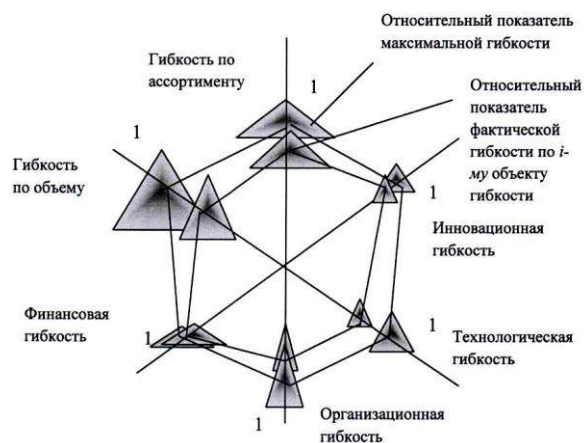


Рис. 1

Используя предложенный метод оценки гибкости, можно осуществлять количественную оценку гибкости как отдельного подразделения, так и предприятия в целом, гибкости как отдельного процесса изменений на предприятии, так и гибкости в целом по предприятию, а также можно осуществлять количественную оценку различных видов гибкости в процессе функционирования и развития предприятия.

ВЫВОДЫ

Для оценки гибкости предприятия предложено использовать модель на основе структурирования управленческого процесса по стадиям управления изменениями и по видам гибкости.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кочеткова Т.С., Горинова С.В. Методика построения прогнозной модели управленческого процесса // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2012, № 6. С.21...23.
2. Кочеткова Т.С. Оценка эффективности управленческих процессов текстильного предприятия // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2013, № 2. С.12...15.
3. Юхина Е.А., Юхин А.С. Гибкость предприятия при управлении изменениями. – М.: МГУДТ, 2014.

Рекомендована кафедрой производственного менеджмента. Поступила 03.02.15.