

МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ

М.А. Бражников¹, И.В. Хорина²

ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет»
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244
E-mail: max.brh@yandex.ru

Эффективность производственной системы определяет своевременность проведения трансформаций в ключевых областях: управление снабжением, организация производства, конечная результативность, сотрудничество. Комбинация указанных компонентов и формирование системы показателей эффективности позволяют выбрать стержневое направление организационных изменений.

Ключевые слова: *эффективность управления, управление изменениями, материальное обеспечение, организация производства, ключевые результаты, интересы стратегических групп.*

В теории и практике менеджмента пристальное внимание уделяется изучению факторов внешнего окружения [1, с. 78-79] в силу того, что последние во многом детерминируют уровень неопределенности в принятии решений. Неопределенность означает, что организация не обладает полной информацией для того, чтобы с высокой степенью точности прогнозировать динамику развития потребностей рынка и изменений внешней среды, а значит – реализовать процесс принятия управленческих решений.

К факторам, детерминирующим уровень неопределенности, относятся, с одной стороны, сложность внешнего окружения, с другой – динамика внешней среды. Сложность внешнего окружения определяется простым количеством факторов внешней среды, которые изменяются с течением времени. Динамика внешнего окружения определяет скорость их развития.

В соответствии с теорией хаоса большая часть организационных систем и процессов характеризуется достаточно высокой степенью произвольности и неупорядоченности. Равновесие в большинстве организаций – миф, решение повседневных задач (в том числе и рутинных) зависит от случайных и непредсказуемых событий. В этой связи ключевая задача менеджмента компании – построение организации, нацеленной на повышение эффективности принятия решений в условиях неопределенности.

Формирование стратегии изменений в обязательном порядке должно быть основано на учете интеграционных процессов в рамках исследуемого рынка. Используя основные функции менеджмента, предприятие прокладывает стратегический маршрут движения к намеченной цели. Планирование определяет целевой вектор изменений и вооружает менеджмент необходимыми методами. Организационная структура формирует практическую основу инициирования и внедрения преобразований. Лидерство выступает в

1

Максим Алексеевич Бражников (к.э.н., доцент), доцент кафедры «Производственный менеджмент».

2

Ирина Вениаминовна Хорина (к.э.н.), доцент кафедры «Национальная и мировая экономика».

качестве ключевого инструмента реализации трансформаций. За системой контроля закреплена функция мониторинга процесса изменений и факторов внешнего окружения.

Ускорение процесса изменений, сокращение трансформационных интервалов обуславливает необходимость формирования новой управленческой парадигмы. На первое место выдвигается целый комплекс управленческих проблем [2]:

- смещение акцента от стабильности управления в сторону решения проблем трансформации;
- расширение горизонтальных связей организации на основе делегирования властных полномочий;
- переход от автократических инструментов лидерства к преобразующим процедурам;
- развитие информационных методов контроля и конкурентной разведки;
- стимулирование сотрудников на основе развития индивидуальных творческих способностей;
- переход к командным формам и структурам в достижении организационных целей.

В настоящее время ведущие предприятия стоят на пороге новой эры – создания новой модели управления эффективностью. Стремительность перемен привела к парадоксальной ситуации: появление предприятий нового типа сопровождается сохранением трудовых коллективов преимущественно со «старым», сформировавшимся в советскую эпоху мировоззрением. Закрепление парадокса угрожает возможности дальнейшего развития. Таким образом, перед предприятиями стоит задача закрепить достижения и заложить фундамент для поступательного роста эффективности в будущем, что требует целенаправленной работы над модернизацией «человеческого актива» [3, с. 8]. Единственная возможность выжить в этих условиях – постоянно находить новые способы увеличения эффективности. В критической ситуации компании должны быстро перейти к новой, более эффективной модели, иначе они рискуют потерять ценность, которую сами создали [4].

Организация, держа руку на пульсе рынка, должна определить перспективные цели изменений и стратегическую позицию эффективности бизнеса. Среди узловых элементов эффективности ключевое место занимают: комплексное управление системой материального обеспечения, рациональная организация производственного процесса, конечная результативность и выпуск готовой продукции, а также учет интересов стратегических групп.

Системность в обеспечении ресурсами. Приобретение ресурсов и успешное управление ими являются критериями оценки эффективности организации. С одной стороны, ресурсы связывают значительную часть оборотных средств, что определяет уровень производственных затрат. С другой стороны, качество исходных компонентов обуславливает возможности рационализации основного технологического процесса, что приведет к снижению себестоимости продукции.

В течение пяти лет McKinsey & Company изучала (на примере 400 компаний из разных стран) взаимосвязь между эффективностью службы закупок и общей эффективностью организации. Основные выводы исследования свидетельствуют о том, что предприятия с сильными отделами закупок неизменно опережают конкурентов [5, с. 19-22], обеспечивая: уменьшение затрат на 30 %; снижение себестоимости реализованной продукции в четыре раза быстрее; получение более высокой прибыли от основной деятельности. Отстающие компании имеют огромный потенциал: если по эффективности закупок они догонят лидеров, то их годовые издержки сократятся более чем вдвое. Исследование позволило

выявить факторы эффективного снабжения: профессиональный коллектив и прочная корпоративная культура; концепция управления ресурсами по категориям; проектирование соответствующей организационной структуры и системы закупок; соответствие деятельности стратегическим приоритетам.

Среди наиболее острых противоречий МТО, которые свидетельствуют о низкой эффективности российских компаний, следует выделить ряд типичных проблем [6, с. 35].

1. Функциональная разобщенность – недостаточно внимания уделяется совместной работе над оптимизацией категорий закупок, а спецификации определяются и уточняются старыми методами, без учета новых возможностей, предлагаемых поставщиками. Спецификации зачастую не проходят детальную проработку и не подвергаются критическому анализу.

2. Устаревшие организационные модели и процедуры – процесс закупок (от получения заявки до выбора поставщика) разбит на отдельные этапы, за которые отвечают разные специалисты, что размывает ответственность за результат. Отсутствует разделение полномочий между специалистом, отвечающим за стратегически важные категории, и тем, кто выполняет административные функции. Ключевые показатели эффективности не доведены до уровня рядовых специалистов в соответствии с их задачами.

3. Недостаточно высокий уровень практических навыков. Менеджерам по закупкам не хватает технических знаний в отношении категорий закупок и структуры затрат, особенностей рынка и поставщиков. Сметы на ремонтные и строительные работы разрабатываются по устаревшим нормативам. Специалисты по закупкам не проявляют инициативы и редко вносят предложения, направленные на повышение эффективности, надежности, качества и безопасности производства.

Основой повышения эффективности МТО является решение целого ряда задач:

- определение потребности в разрезе каждой категории ресурса и вида выпускаемой продукции;
- подготовка полной конструкторской документации в процессе освоения новых видов продукции;
- проектирование цепи движения разнородных ресурсов, формирование единого потока;
- оптимизация маршрута доставки, включая выбор транспортных средств;
- размещение складских площадей на основе учета особенностей хранения ресурсов;
- оптимизация запасов материальных ресурсов и своевременность обеспечения производства;
- выявление резервов экономии материальных ресурсов;
- организация информационного сопровождения, учет хранения и перемещения материалов.

Необходимость инициирования преобразований связана с поиском оптимальной модели решения указанных задач. Ведь каждую из них можно разрешить разнообразными способами.

Критерии эффективности управления МТО отражены в совокупности показателей:

- снижение материалоемкости продукции и ресурсоемкости производственной системы и рост прибыли на рубль материальных затрат;
- повышение скорости оборота оборотных средств и сокращение затрат, вложенных в запасы;

- повышение плотности материального потока и снижение транспортно-заготовительных расходов;
- рост коэффициента использования материалов и снижение удельного веса материальных затрат в себестоимости продукции;
- повышение темпов роста в соотношении объема производства и материальных затрат.

В широком понимании эффективность ресурсного обеспечения включает в себя следующие характеристики, определяющие целевую направленность преобразований:

- формирование покупательской позиции – способность организации обеспечивать производственный процесс редкими и ценными ресурсами, включая знания и технологии;
- прогнозирование потребностей – способность видеть и правильно интерпретировать тенденции окружающей среды в части обеспечения ресурсами;
- оптимизация решений – способность использовать осязаемые (запасы сырья) и неосязаемые (знания или элементы корпоративной культуры) ресурсы в операционной деятельности.

Проблема материально-технического обеспечения предприятия самым тесным образом связана с решением задачи интеграции и координации системы закупок с различными видами производственной деятельности. В этой связи необходимо обеспечить:

- тесное взаимодействие производственных подразделений, использующих различные виды материальных ресурсов, на основе развития сотрудничества и анализа запросов;
- обсуждение состава, объемов и сроков, цен и требований к качеству, упаковке и других параметров с заинтересованными специалистами (производственниками, конструкторами, технологами);
- согласование деятельности подразделений, участвующих в продвижении материального потока от поставщиков к рабочим местам его непосредственного потребления.

На многих предприятиях роль закупок ограничена узким набором рутинных операций. В то же время отдельные компании управление снабжением выводят на качественно новый уровень, расширяя полномочия подразделений, согласовывая их работу с действиями внутренних клиентов и отделов по разработке продуктов. В этом случае упор делается на поиск новых возможностей создания стоимости [7].

1. Оптимизация организационной структуры – организация сотрудничества с другими подразделениями. Так, передача части производственных операций на аутсорсинг позволила в одной из компаний, сократив внутренние процессы на 30 %, значительно ускорить сроки вывода новых продуктов на рынок. За счет согласованной работы специалистов по снабжению и инженеров одна из авиакомпаний «умудрилась» сократить годовой объем потребления авиатоплива на 3-5 % в период роста цен на горючее.

2. Охват нетрадиционных категорий – разработка мероприятий по снижению затрат в областях, оптимизация которых не представляет интереса или весьма затруднительна. Выбор оптимального плана льгот и компенсаций обеспечил в одной из государственных компаний рост коэффициента удовлетворенности сотрудников на 25 % при сокращении затрат на внедрение новой системы на 7 %.

3. «Топливо для инноваций» – поставщики выступают в роли потенциального источника ценных знаний и технологий в целях совершенствования продуктов и процессов. В разработке устройства iPod компания Apple использовала услуги сторонних фирм в части проектирования программной и электронной начинки, не говоря уже о том,

что идея медиапроигрывателя пришла в Apple извне – ее автором был предприниматель Тони Фаделл.

Системность в управлении поставками обеспечит бесперебойность в организации процессов, а значит, и в организации ритмичного производства на основе его полного возобновления.

Совершенствование организации производства. Организация производственного процесса – производственный менеджмент – обеспечивает рациональность распределения вовлеченных в организацию ресурсов. В теории организации производства выделяют ряд системных закономерностей, которые закреплены в виде системы принципов. Совокупность принципов организации производства определяет комплекс требований к условиям функционирования и развитию производственных систем [8, с. 24-25]. Степень исполнения этих требований, выраженная в показателях, определяет эффективность организации производства и самой производственной системы. Принципы организации производства формируют общие положения – фундамент, на основе которого осуществляется исходное проектирование, текущее функционирование и перспективное развитие производственных систем и их отдельных элементов. Комбинирование возможных условий и принципов определяет перспективные области внедрения изменений. В основе проектирования производственных систем и совершенствования организации производства лежат приемы организационного моделирования.

Ключевая цель организации производства – обеспечить поступательное развитие производственной системы и повышение эффективности функционирования предприятия и его составных частей. Состав стержневых задач организации производства определен совершенствованием (изменением) функциональных компонентов производственной системы:

- проектирование производственной мощности и территориальное размещение подразделений;
- рационализация процессов на основе внедрения форм и методов организации производства;
- оперативное управление производством и определение последовательности выполнения работ;
- организация системы управленческого учета и внедрение современных средств диагностики;
- выявление внутренних резервов в целях эффективного использования оборудования.

Современная технология 3D-печати – метод аддитивного производства, позволяющий изготавливать полнофункциональные компоненты, в том числе сложные механизмы, аккумуляторные батареи, транзисторы и светодиоды на основе обработки разнообразных материалов [9, с. 73]. Совершенствование оборудования в плане скорости печати и точности обеспечивает создание все более крупных компонентов при снижении себестоимости. В отдельных случаях трехмерная печать становится реальной альтернативой традиционным производственным процессам.

Преимущества 3D-технологий – основа перестройки методов проектирования, разработки, производства и технического обслуживания многих промышленных изделий:

1. Сокращение цикла внедрения новых продуктов на основе разработки прототипов изделий.
2. Производство отдельных номенклатурных позиций, изготовление которых будет экономически оправданным. Концерн Boeing осуществляет 3D-производство около 200

видов деталей, применяемых в десяти типах воздушных судов. Основная задача менеджмента – выделить параметры экономической целесообразности: позиции с высокими затратами на рабочую силу (трудоемкость сборки и обработки); детали, требующие сложной механической обработки; мелкосерийное производство; компоненты, подверженные быстрому устареванию или выпускаемые с высоким процентом брака.

3. Возможность широкой персонификации выпускаемой продукции – поиск разнообразных способов выделения своих изделий на фоне решений прямых конкурентов за счет индивидуальных конструктивных особенностей или сервисного обслуживания.

Эффективность рационального соединения ресурсов может быть выражена в составе технико-экономических показателей:

- рост производительности труда и повышение коэффициента использования рабочего времени;
- снижение доли производственных затрат в составе себестоимости продукции;
- сокращение длительности производственного цикла и оптимизация величины оборотных средств, вложенных в незавершенное производство;
- увеличение коэффициента использования производственной мощности и коэффициента загрузки технологического оборудования;
- повышение коэффициента ритмичности производства и сохранение запланированного уровня качества выпускаемой продукции.

Приоритетные направления развития производства определены основами политики Российской Федерации в области развития науки и технологий [10]. Цель – обеспечить ускоренное формирование технологического потенциала в соответствии с национальными приоритетами: безопасность и противодействие терроризму; живые системы; индустрия наносистем, технологий и материалов; информационно-телекоммуникационные, транспортные, авиационные и космические системы; рациональное природопользование; энергетика и энергосбережение.

Программы должны содержать мероприятия, обеспечивающие значительное улучшение основных показателей эффективности производственного процесса, включая:

- значительное повышение производительности труда (не менее 5 % ежегодно) до достижения среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний;
- экономию энергетических ресурсов (не менее 5 % ежегодно) в процессе производства и эксплуатации продукции;
- снижение себестоимости без ухудшения свойств и на основе соблюдения экологических стандартов, улучшение потребительского качества продукции.

В части обеспечения должного уровня конкурентоспособности крупнейших отечественных компаний их объем финансирования НИОКР за счет собственных средств (в процентах к выручке) должен в целом соответствовать аналогичным расходам зарубежных компаний в сходных отраслях.

Альтернативный (дополняющий) взгляд на эффективность организации производства – «здоровье системы». Здесь следует отметить, что система считается дееспособной, если информация без искажений доведена до конкретных рабочих мест, сотрудники ответственны и доверяют друг другу, что предполагает отсутствие разрушительных конфликтов. Иными словами, краткосрочная результативность «не означает, что компания будет из года в год достигать высоких результатов» [11, с. 37].

Направления повышения эффективности организации с позиции обеспечения здоровья внутренних процессов и процедур включают:

- усиление роли корпоративной культуры на основе формирования рабочего климата и внедрения командных методов – взаимовыручки, групповой лояльности и работы в коллективе;

- разрушение «стеклянных потолков» – воспитание взаимного доверия и поддержка общения между работниками и руководством, делегирование полномочий в процессе принятия решений;

- совершенствование системы управления горизонтальными и вертикальными коммуникациями и разрешение проблем в ходе выполнения работы в пользу интересов всей организации.

Внедрение принципов lean production – один из мощнейших способов повышения эффективности, однако российские компании попадают в одну и ту же ловушку, воспринимая внедрение этих инструментов как самоцель [12, с. 24]. Успех зависит не только от конкретных методик, но и от особенностей управленческой культуры: системного подхода к обеспечению высокой эффективности и концепции постоянного совершенствования. Цель – создание взаимного доверия между руководством и сотрудниками, непосредственное участие менеджеров в решении производственных проблем и развитии персонала.

Таким образом, характер преобразований должен отражать совершенствование процессов основного производства с целью расшивки узких мест и укрепления внутреннего рабочего климата.

Ориентация на конечный результат. Решение вопросов управления снабжением и совершенствованием производства, если не подкреплено целевой ориентацией в виде конечного результата, может завести менеджмент компании в тупик. В настоящее время ориентированность компании на достижение заявленных целей – наиболее широко используемый критерий эффективности. Общая результативность (реализация готовой продукции с целью роста доходов) выражена в скорости принятия стратегических, тактических и оперативных решений, обеспечивающих удовлетворение потребностей целевого рынка.

Ключевые направления, определяющие вектор изменений в виде ориентации на конечный результат, следует выразить в следующем перечне:

- формирование гармоничной производственной программы на основе обновления, расширения и углубления торгового портфеля;

- совершенствование системы сбыта, каналов распределения и методов продвижения продукции;

- оптимизация структуры продаж и разработка комплексной программы стимулирования сбыта;

- сегментирование рынка как процесс выделения обособленных потребительских групп и выбор стратегии позиционирования продукции на основе поиска покупательских выгод и предпочтений;

- персонификация рыночного предложения за счет организации сервисного сопровождения продукции и повышение конкурентоспособности и качества выпускаемых изделий.

Система ключевых результатов должна быть отражена и конкретизирована в критериях оперативного, текущего и стратегического характера. В выборе и постановке целей

необходимо стремиться к обеспечению тесной взаимосвязи между краткосрочными и долгосрочными результатами [13, с. 92]. Стратегические цели определяют своеобразные границы в принятии решений, их отсутствие приводит к размыванию приоритетов – в принятии решений компания будет исходить из того, что является наиболее целесообразным в текущий момент времени, безотносительно будущего состояния предприятия. Краткосрочные результаты детализируют стратегические цели: что необходимо сделать сейчас, чтобы обеспечить достижение долгосрочных целей завтра. Краткосрочная результативность определяет скорость развития организации. Оперативные результаты определяют, что необходимо сделать в режиме реального времени, структурируя конкретные задачи в форме определенных операционных процедур.

Цели должны быть агрессивными. Агрессивность задач с одной стороны, обеспечивает мобилизацию всех организационных ресурсов, а с другой – обуславливает необходимость тесной взаимной соподчиненности целей (синтез, определяющий логику установления целей). Первая составляющая, или ориентация на полное и эффективное использование всех экономических ресурсов предопределяет напряженность стратегических установок. В идеале цели должны быть напряженными, но достижимыми [14, с. 43] – на пределе возможностей. Обратная сторона агрессивности заключена в том, что установление целей напрямую связано с определением финансовых задач. Уровень напряженности целей в полной мере предопределен эффективностью решения финансовых проблем. Иными словами, предполагаемые финансовые результаты также должны быть ориентированы на высокие достижения, для того чтобы обеспечить реализацию намеченных трансформаций.

Условная конкретизация задач в виде конечного результата может быть сведена к следующему составу показателей:

- рост удельного веса продукции, соответствующей мировым стандартам в общем объеме выпуска;
- повышение рентабельности продаж, каналов сбыта и выпускаемой продукции;
- увеличение абсолютной величины прибыли от основных видов деятельности;
- опережающий рост рыночной доли компании по отношению к темпам развития рынка;
- увеличение объема продаж на целевых рынках с целью обеспечения лидерства;
- повышение степени удовлетворенности и уровня лояльности потребителей;
- рост доли «сознания» потребителей по отношению к торговым маркам конкурентов.

Таким образом, эффективность изменений должна быть отражена в системе показателей, определяющих конечный результат. Принцип комбинирования ключевых направлений организации, определяющих вектор изменений, – достижение устойчивого положения на рынке.

Учет интересов стратегических групп. Удовлетворение потребностей разного рода стратегических групп определяет условия реализации представленных выше моделей. Стратегическая группа – это любая группа лиц внутри организации или вне ее пределов, которая имеет определенную долю «капитала» в организации и заинтересована в результатах работы компании.

Необходимо отметить, что формализация задач предприятия в виде показателей в части удовлетворения интересов стратегических групп требует конкретизации реальных условий функционирования компаний, но в целом их можно выразить в разрезе каждой из стратегических групп:

- владельцы и собственники – рост дохода на акцию, повышение рентабельности инвестиций;
- персонал организации – улучшение условий труда, рост оплаты труда;
- потребители – надежность сервиса, повышение рейтинга продукции, репутация компании;
- посредники – запас финансовой устойчивости, коэффициент текущей и абсолютной ликвидности;
- общество – участие в общественных проектах, повышение безопасности продукции;
- поставщики – прибыль логистической цепи, решение вопросов размещения сырья и материалов;
- государственный сектор – выполнение налоговых обязательств, соответствие законам и нормам.

Указанные критерии эффективности одновременно выступают в качестве системных практических принципов управления. В качестве приоритетных задач в целях удовлетворения интересов стратегических групп следует выделить:

- составление «ландшафтной» карты ведения бизнеса, отражающей интересы всех без исключения стратегических групп, и разработка стратегического видения с учетом условий окружения;
- совершенствование процедуры заключения и исполнения взаимных обязательств (договоров);
- развитие корпоративной культуры, адаптивной к внедрению различного рода изменений;
- рост доли затрат на НИОКР в целях интенсивного обновления производственного портфеля;
- повышение корпоративного рейтинга предприятия и его корпоративной репутации в обществе.

Процесс инициирования и внедрения изменений обусловлен сотней различных параметров и ситуаций. Их взаимодействие и влияние определяют общую картину преобразования бизнеса. В процессе оценки и исследования стратегических факторов формируется оригинальность и неповторимость выбора единственно верного маршрута преобразований. Как в языческой религии, прежде чем начать новое дело (военный поход или строительство города), необходимо «договориться» и заручиться поддержкой всех божеств, которые хоть как-то могут повлиять на успех и судьбу намеченного мероприятия.

1. Факторы генеральной среды – определяют общие условия функционирования организации и выбор вектора преобразований.

2. Условия конкуренции в отрасли – обуславливают необходимость и динамику преобразований. Анализ действующих в рамках отрасли конкурентных сил оказывает непосредственное влияние на оценку позиции компании. Малейшие изменения в расстановке сил, безусловно, требуют пересмотра и корректировки деятельности организации. Если интенсивность конкуренции стремительно нарастает, то компания, возможно, должна прибегнуть к изменению рыночной позиции.

3. Рыночные возможности и угрозы – определяют успех трансформации. Внедрение изменений на основе открывающихся рыночных возможностей обеспечивает «зеленый путь» для более эффективного роста компании. Защита от внешних угроз, ограничивающих потенциальные способности компании, способствует реализации трансформационного потенциала.

4. Сила и слабость компании. Накопленный практический опыт показывает, что трансформация должна соответствовать наиболее сильным сторонам (ключевой компетентности). Несмотря на то, что в теории важность преодоления противоречий и недостатков очевидна, их практическая реализация не столь однозначна и нередко сопряжена с большими затратами ресурсов.

Сильные стороны организации, используемые в процессе преобразований, обеспечивают ей наиболее выгодную позицию и наилучшую реализацию именно в силу того, что определяют:

– достигнутый уровень квалификации и способностей в реализации конкретной возможности;

– задел в области конкурентного преимущества, которое компания стремится получить на рынке;

– потенциал, который превращает силу компании в краеугольный камень изменений.

5. Этика и философия лидера – личные амбиции, деловые качества и этические принципы руководства в первую очередь проявляются в процессе инициирования изменений. Ни один руководитель не может с достаточно высокой степенью объективности определить верный курс развития, но его оценка оказывает непосредственное влияние на облик будущих трансформаций.

6. Система ценностей и корпоративная культура – в некоторых случаях оказывают решающее влияние на выбор приоритетов и способов достижения поставленной цели. Общая политика компании, сложившиеся традиции, философские взгляды на практику ведения бизнеса формируют специфическую культуру компании. Именно поэтому инициирование изменений, а в особенности практика внедрения, являются логическим продолжением ее корпоративных особенностей и развития ценностей.

Культура бизнеса, получающая свое выражение в репутации компании, – дополнительный плюс в достижении целей. Результаты опроса Центром региональных прикладных исследований ведущих менеджеров свыше 500 компаний свидетельствуют о том, что репутация фирмы – это мощный фактор рыночного развития и благополучия [15, с. 71]. Репутация – это, во-первых, высокие объемы продаж и приверженность целевого рынка компании; во-вторых, дополнительная капитализация бизнеса; в-третьих, возможность привлечения финансовых инвестиций под меньший процент и на более долгий срок.

Таким образом, учет интересов стратегических групп и синтез стратегических факторов определяют степень адаптивности предприятия к различным условиям и ситуациям. Компании, которые твердо знают, почему, с кем и как устанавливать партнерские взаимоотношения, вполне могут оказаться доминирующими в будущих условиях бизнеса [16, с. 1082-1083]. Обратная сторона вопроса заключена в том, что масштабные перемены всегда сопряжены с развитием конфликтных ситуаций [17, с. 61] – обострением противоречий во взглядах, ценностях, между традиционным порядком и нововведениями. В силу этого организация, планируя программу изменений, должна удовлетворять запросы всех заинтересованных сторон [18, с. 449].

Основные выводы. Управление предприятием – это не столько организация каждого отдельного элемента эффективности, сколько управление связями, координация различных компонентов именно потому, что эффективность одного вида деятельности определяет результативность других [19]. Высокий уровень входного контроля качества и обеспечение своевременности поставок создают устойчивые предпосылки при наличии

соответствующей организации производства для уменьшения числа сбоев и величины отклонений от нормального хода производства. Эффективный производственный процесс позволит сохранить запланированный уровень качества выпускаемой продукции, что обеспечит снижение затрат на сервисное сопровождение и послепродажное обслуживание.

Модель эффективности предполагает сочетание компонентов всех выше представленных подходов. Приобретение необходимых ресурсов из внешнего окружения и за счет внешнего окружения и их соединение оптимальным образом облегчают достижение установленных целей и обеспечивают поступательное развитие стратегических факторов, что создает предпосылки эффективного использования вновь приобретенных исходных компонентов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бражников М.А., Хорина И.В. Управление развитием предприятия // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. – 2011. – № 2. – С. 78-89.
2. Бражников М.А., Хорина И.В. Организационные проблемы внедрения изменений // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. – 2014. – № 2. – С. 127-138.
3. Солженицын Е., Газин Г. Забытый фронт // Вестник McKinsey. – 2004. – № 7. – С. 6-22.
4. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Пер. с англ. А. Шалощниковой; Под редакцией М.В. Фербера и А.В. Степанова. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2006. – 432 с.
5. Ангерман Д., Райнеке Н., Шпиллер П. Закупки: человеческий фактор // Вестник McKinsey. – 2011. – № 23. – С. 18-31.
6. Бербнер Й., Ермолов А. Реформа закупок: первые шаги // Вестник McKinsey. – 2011. – № 23. – С. 32-41.
7. Райнеке Н., Шпиллер П., Хардт Ч. Закупки XXI века // Вестник McKinsey. – 2011. – № 23. – С. 42-57.
8. Бражников М.А. Управление ритмичностью производства: Моделирование оперативно-календарных планов. – Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2013. – 258 с.
9. Козн Д., Сарджент М., Сомерс К. Трехмерная печать // Вестник McKinsey. – 2014. – № 30. – С. 72-79.
10. Инновационная Россия (Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года). – М.: Минэкономразвития, 2010. – 105 с.
11. Доббс Р., Лесли К., Мендонца Л. Создание здоровой корпорации // Вестник McKinsey. – 2006. – № 14. – С. 36-47.
12. Бербнер Р., Рэйби П. Инструменты – не главное // Вестник McKinsey. – 2005. – № 10. – С. 22-39.
13. Бражников М.А., Сафронов Е.Г. Менеджмент и маркетинг: Учеб. пособие. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2013. – 298 с.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XX, 412 с.
15. Репутация российских компаний // Эксперт. – 2002. – № 7. – С. 65-77.
16. Обурай П., Бейкер М. Дж. Стратегические альянсы и сотрудничество поставщиков // Маркетинг: Энциклопедия / Пер. с англ. Н. Качановой, Н. Мишаковой, А. Романенко, Т. Еремеева / Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – С. 1082-1110.
17. Туоминен К. Качество управления изменениями / Пер. с англ. А.Л. Раскина – М.: Стандарты и качество, 2008. – 96 с.

18. Айзенштат Р., Бир М. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии // Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фаэй, Р. Рэнделл: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 445-483.

19. Бражников М.А. Стратегия совершенствования организации производства как фактор конкурентного преимущества // Организатор производства. – 2000. – № 1. – С. 81-83.

Поступила в редакцию 14/XI/2014;
в окончательном варианте – 26/XI/2014

UDC 65.012

MODEL OF THE EFFECTIVENESS OF THE CHANGES

M.A. Brazhnikov, I.V. Horina

Samara State Technical University
244, Molodogvardeyskaya st., Samara, 443100

The effectiveness of production system determines the opportuneness of conducting transformations in the key regions: supply management, organization of production, final result, collaboration. The combination of the components indicated and the formation of the system of measures of effectiveness makes it possible to select the pivotal direction of organizational changes.

Keywords: *effectiveness of management, control of the changes, the supply of material, the organization of the production, the key results, the interests of the strategic groups.*

Original article submitted 14/XI/2014;
revision submitted – 26/XI/2014

Maksim A. Brazhnikov (Ph.D., Associate Professor), Chair of Production Management.