

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ
БЕЛАРУСЬ**

**THEORETICAL ASPECTS OF ORGANIZATIONAL CHANGE
MANAGEMENT IN ENTERPRISES OF INVESTMENT AND
CONSTRUCTION COMPLEX OF THE REPUBLIC OF BELARUS**

*Э.П.Головач, д.т.н., профессор
Брестский государственный технический университет*

*А.И.Рубахов, д.т.н., д.э.н., профессор
Академия Физического Воспитания в Варшаве, РП*

*Golovach E.P., doctor of technical Sciences, Professor
Brest state technical University*

*Rubakhov A. I., doctor of technical Sciences,
doctor of economic Sciences, Professor
Academy of Physical Education in Warsaw, Poland*

Аннотация

Устойчивое функционирование предприятий инвестиционно-строительного комплекса невозможно без проведения различных по масштабу организационных изменений. Осуществление последних требует разработки соответствующей программы и оценки возможностей ее реализации на основе имеющегося потенциала. Особое место в успехе проведения организационных изменений имеет их одобрение сотрудниками организации, что требует выработки соответствующей стратегии поведения управляющим звеном.

Реализация изменений позволит преодолеть инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений и обеспечит эффективное функционирование предприятий на инвестиционно-строительном рынке.

Summary

The stable functioning of enterprises of investment-building complex is impossible without carrying out different scale organizational change. The implementation of the latter requires the development of relevant programme and assess its implementation on the basis of available capacity. A special place in the success of the organizational changes have their approval in your organization that requires the development of appropriate strategies of behavior control element.

Implementation of changes will overcome the inertia and stagnation in governance structures in the existing system of ties and relations and ensure effective functioning of enterprises in investment and construction market.

Основные тенденции развития инвестиционно-строительного комплекса

В последние годы экономика республики развивалась в условиях нестабильных внешних факторов, к которым, прежде всего, можно отнести: рецессию в российской экономике и трудно регулируемые противоречия между Беларусью и Россией по ценам на газ и объемам закупаемой нефти, неблагоприятную конъюнктуру на мировых сырьевых рынках и усиление конкуренции на рынке ЕАЭС по большинству значимых товарных позиций белорусского экспорта (прежде всего, со стороны Китая) вызванных вступлением в ВТО России и Казахстана, затянувшимся военным конфликтом в Украине. Совокупность данных факторов во

многим и определила динамику важнейших макроэкономических показателей республики (табл. 1.).

Таблица 1. Основные показатели социально-экономического развития Республики Беларусь (к соответствующему периоду предыдущего года) [9]

Наименование показателей	2014	2015	2016
ВВП, %	101,7	96,2	97,4
Реальные располагаемые денежные доходы населения, %	101,8	94,5	92,7
Реальная заработная плата	100,3	96,9	96,0
Продукция промышленности, %	102,0	93,4	99,6
Запасы готовой продукции (на конец периода), в % к среднемесячному объему производства	75,8	68,7	66,9
Удельный вес отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции, %	13,9	12,9	15,0
Продукция сельского хозяйства (в хозяйствах всех категорий), %	102,9	97,2	103,4
Инвестиции в основной капитал, %	94,2	86,8	82,1
Ввод в эксплуатацию жилья, млн. кв.м	5,5	5,1	4,28
Перевезено грузов	99,2	95,7	96,3
Экспорт товаров и услуг, %	98,3	75,4*	82,1
Сальдо внешней торговли товарами и услугами, % к ВВП	-0,6	0	87,8
Индекс потребительских цен)	116,2	112,0	110,6

Анализ данных показывает, что в 2016 году можно наблюдать некоторые положительные тенденции в развитии экономики: рост ВВП, снижение запасов готовой продукции, рост объемов перевезенных грузов. Однако, инвестиционно - строительный комплекс характеризуется стабильной отрицательной динамикой.

По данным Белстата, в 2016 году объем средств инвестированных в основной капитал составил 18,1 млрд. рублей. Данное снижение обусловлено рядом внутренних факторов, а в частности, сокращением на [9]:

- 17,1% капитальных расходов организаций, подчиненных республиканским органам государственного управления и иным государственными организациями,
- 25% капитальных расходов организаций, подчиненных местным исполнительным и распорядительным органам и
- 13,2% капитальных вложений организаций без ведомственной подчиненности.

«Общий объем инвестиций в строительные работы в 2016 году по сравнению с 2015 годом сократился на 16,2%, капиталовложения в машины, оборудование и транспортные средства уменьшились на 21,7%. При общем росте цен в экономике, составившем в 2016 году 107,8% по сравнению с 2015 годом, дефлятор инвестиций в основной капитал составил 104,7%, дефлятор инвестиций в жилищном строительстве - 109,5%» [9].

Вместе с тем, именно инвестиционно-строительный комплекс является базой для развития всех остальных отраслей, поскольку развитие производства невозможно без роста мощностей действующих предприятий и строительства новых, активизации фондового и других финансовых рынков и т.п.

Следует отметить, что инвестиционная сфера является наиболее уязвимой в условиях экономического спада. Дорогие кредиты, затруднения в привлечении инвестиций (внутренних и зарубежных), падение ВВП и снижение покупательной способности населения и т.п. отрицательно влияют на инвестиционную активность, т.к. предприятия в таких условиях сориентированы на решение текущих и краткосрочных финансовых проблем, а инвестиции откладываются «на потом». Одновременно можно отметить и такие негативные внутренние тенденции в системе управления на предприятиях инвестиционно-строительного комплекса, как нежелание управленческих кадров к совершенствованию существующих бизнес-процессов и внедрению изменений на всех уровнях управления и отсутствие системы управления организационными изменениями [2].

В сложившейся ситуации возникает необходимость разработки новых стратегий развития предприятий инвестиционно-строительного комплекса, основанных на использовании новых подходов, нового образа мышления, новых моделей менеджмента.

Теоретические основы внедрения организационных изменений

В современных условиях развития мира и экономики многие организации неизбежно столкнутся (или уже столкнулись) с необходимостью осуществления изменений. В упрощенном понимании под изменениями организации понимается ее переход из одного состояния в другое, связанный с преобразованием и обновлением, а так же освоением новых идей или моделей поведения во внутренней и внешней среде.

В современной научной литературе, посвященной методологическим и практическим аспектам организационных изменений, выделяют три типа развития организации [8]:

I. Макроэволюционный (исторический) - связан с изменениями в промышленности в целом, появлением новых отраслей.

II. Микроэволюционный - связан с изменениями в структуре и конфигурации организации в рамках ее жизненного цикла, что создает определенные проблемы в координации деятельности структурных подразделений.

III. Революционный - связан с изменением состава собственников предприятия вследствие радикальных действий (поглощений, слияний и т.п.) отдельных групп и членов, стремящихся путем захвата власти на предприятии реализовать свои личные интересы.

Основные закономерности процесса трансформации организации, а также типичные проблемы, которые встречаются при попытке провести изменения существующих процессов, ресурсов, ценностей следует рассматривать в призме четырех основных рычагов перемен: процессов, структуры, иерархии, работников, для каждого из которых характерны свои проблемы, жизненные циклы и методы реализации изменений.

Значимость организационных изменений активно возрастает, что вполне закономерно и связано со стремлением хозяйствующих субъектов максимально адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде. На практике скорость реакции предприятий на изменение условий хозяйственной деятельности не соответствует скорости внешних изменений. Не успев адаптироваться к одной

волне перемен, они встают перед фактом следующей. Все это требует от организаций выработки стратегий сохранения устойчивости на основе поиска и активного использования новых форм, методов, приемов, сфер бизнеса, поскольку прежние подходы себя уже не оправдывают [2].

Поскольку многие современные предприятия не обладают способностью к «развитию в нужную сторону», перед руководителем встает проблема целенаправленного управления изменениями.

Изменения - сложный процесс для любого предприятия, связанный с рисками и неопределенностью исхода его реализации, но чрезвычайно плодотворный в случае успеха [1].

К факторам, создающим неустойчивую и непредсказуемую среду функционирования предприятий инвестиционно-строительного комплекса, означающим, что оно находится в состоянии постоянного напряжения и должно быть готово к изменениям в любой момент времени можно отнести [4]:

- глобализацию, влияющую на все факторы и звенья процесса производства и услуг;
- все более осведомленных и требовательных покупателей;
- технологии производства всего комплекса строительных работ, начиная от проектирования и заканчивая отделкой и благоустройством территории, и оказанием последующих услуг;
- методы и способы управления организацией;
- информационные технологии;
- квалификацию и уровень подготовки кадров;
- социальную ответственность организаций (профессиональная этика, политические факторы, отраслевые нормы).

Управление изменениями является трудоемкой и длительной работой. Ошибки в этой работе могут дорого обходиться как самим предприятиям, так и его сотрудникам. Поэтому, проводя изменения, необходимо быть уверенным, что они приведут к желаемым результатам – повышению качества работы и совершенствованию деятельности. Такую уверенность может дать соблюдение основных принципов управления организационными изменениями (таблица 2).

Согласно концепции развития организации, для того чтобы изменения носили системный характер, руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Модификация целей необходима даже в самых успешных организациях хотя бы потому, что текущие цели уже достигнуты. Радикальные изменения целей сказываются на всех остальных составляющих организации. Следовательно, каждая организация должна разрабатывать такую стратегию, которая будет гибкой и поможет ей выжить в условиях быстро меняющейся внешней среды. Для разработки такой стратегии необходимы методы, позволяющие организации приспособиться к будущим изменениям.

Таблица 2. Базовые принципы управления изменениями [5]

Базовые принципы	Сущность
<i>Четкое определение целей изменения</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Для управления изменениями необходимо понимать, к чему следует стремиться, т.е. какова главная цель изменений; • Цели изменений на личностном уровне должны строго согласовываться с целями организационных изменений.
<i>Четкое понимание существующего состояния дел</i>	<p>Чтобы проводить изменения необходимо знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • каким образом работа, которую необходимо изменить, осуществляется в данный момент; • какие факторы заставляют персонал выполнять данную работу именно таким образом; • какие отклонения от норм возникают.
<i>Планирование изменений</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование изменений позволяет определить: • взаимосвязь изменений личностных и организационных, т.е. влияние одних на другие (невозможно реализовать изменения не изменившись самому); • выявить преимущества изменений; • определить возможные трудности при реализации изменений; • сформулировать альтернативы для реализации организационных изменений
<i>Информирование персонала</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Управление изменениями не принесет эффекта, если персонал изолирован от информации о нем. • В ходе внедрения изменений необходимо четко показать персоналу, к чему изменения должны привести и какую пользу от их проведения получают работники.

В практике управления изменениями предлагаются различные подходы к содержанию организационных изменений и последовательности шагов по их осуществлению.

На рис. 1 представлена одна из возможных моделей процесса успешного управления организационными изменениями, включающая в себя ряд последовательных этапов.

Продолжительность каждого из этапов и степень их детализации зависит от выбранной модели организационных изменений.

Перед началом проведения изменений необходимо понять, какого уровня сложности преобразования предстоит, что позволит не распылять усилия и ресурсы, а направить их на решение наиболее важных задач. Для этого E.Lawson и C. Price предложили следующую типизацию организационных изменений [3]:

Простой уровень - для достижения поставленных целей нет необходимости вносить изменения в работу сотрудников (например, закрытие неэффективных производств, ликвидация части имущества и т.п.).

Средний уровень – требующий внести коррективы в практику работы сотрудников (например, оптимизация процессов, изменение функциональных обязанностей, поиск путей сокращения расходов). Как правило, подобные изменения направлены на одно из направлений в деятельности предприятия, требующего улучшений.



Рис. 1. Этапы управления изменениями [7]

Глубокий уровень - касается преобразований в культурных ценностях организации, изменения способов действия всех сотрудников, что возможно реализовать только в случае изменения их взглядов на организацию и свое место в ней.

Важным элементом в управлении изменениями является признание достигнутых результатов и успехов сотрудников, что позволяет закрепить достигнутые изменения.

Можно назвать огромное количество причин проведения организационных изменений, которые могут возникать как во внешней, так и во внутренней среде предприятия, а также могут представлять собой сочетание факторов внешней и внутренней среды.

Разработка программы организационных изменений на предприятиях инвестиционно-строительного комплекса

У значительной части предприятий инвестиционно-строительного комплекса РБ проблемы в разработке и реализации стратегии развития возникали и накапливались в течение последних 20 лет, что отразилось на объеме и качестве производимой строительной продукции и услугах. Устаревшее оборудование, разрыв связей в производственно-технологической цепочке, утрата значительной части высококвалифицированного кадрового потенциала «тормозят» разработку и внедрение новых технологий, производства СМР и строительной продукции с качественно новыми потребительскими свойствами, что является необходимым условием для выживания в высококонкурентной рыночной среде и формирования экономики инновационного типа.

Для выявления проблем управления организационными изменениями важно иметь представление об объективных условиях, которые создают предпосылки для их возникновения, с одной стороны, и условиях, которые будут способствовать их реализации на предприятии – с другой.

Признаки, говорящие о необходимости организационных изменений, могут быть прямыми и косвенными:

- ухудшение или стабилизация финансово-экономических показателей предприятия,
- осязаемые потери в результате усиления конкурентной борьбы на инвестиционно-строительном рынке;
- пассивность и безразличие персонала, его неприятие реализации стратегий развития;
- скрытый протест персонала против любых инноваций,
- разрыв между формальными обязанностями персонала и его конкретной работой,
- высокая текучесть кадров и др.

Как показывают исследования, наибольший вес при внедрении проектов организационных изменений имеют следующие факторы [4]:

- раннее информирование и вовлечение сотрудников в проводимые реформы;
- наличие «политической воли» высшего руководства предприятия;
- необходимость интеграции организационных изменений и развития персонала;
- адекватность проводимых изменений корпоративной культуре предприятия;
- настроенность персонала компании на организационные изменения.

Перед разработкой программы изменений, в соответствии с рекомендациями Д. Майстера, необходимо обратить внимание на следующие четыре области функционирования организации [6]:

1. **системы:** действительно ли организация отслеживает нововведения, поощряет новое поведение и вознаграждает за него?

2. **мысленная установка:** действительно ли сотрудники убеждены в важности изменений и хотят их произвести?

3. **знания:** знают ли сотрудники, как произвести перемены?

4. **навыки:** хорошо ли им удастся осуществлять и выполнять то, что они знают?

Достижение положительного результата проводимых организационных изменений предполагает ясное понимание того, о каких изменениях идет речь, а для этого необходима их классификация. Проведенный авторами анализ показывает, что классификационных признаков организационных изменений существует достаточно большое количество. Один из вариантов классификации организационных изменений - по их масштабу представлен в табл. 3.

Для достижения стратегического преимущества менеджеры, по мнению Надлера и Тушмана, могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри предприятия [8]:

Работа – обязанности персонала, производственный процесс, система воздействия на работников и возможные виды мотивации, прежде всего материальной, т.е. все то, что непосредственно влияет на конечный результат производственно-хозяйственной деятельности.

Люди (сотрудники) и их знания, навыки, умения, компетенции и ожидания.

Формальная организация – иначе говоря, структура организации, информационные, логистические, производственные и т.п. системы, а также, политика и принципы работы организации.

Таблица 3. Виды изменений в организации по их масштабу

Масштаб	Сущность
Перестройка организации	Фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Изменения реализуют, если организация меняет отрасль, продукт, место на рынке.
Радикальное преобразование	Изменения, вызванные слиянием или поглощением организаций, необходимостью объединения различных культур, появлением новых продуктов и новых рынков, требующих значительных внутриорганизационных изменений, особенно в сфере организационной культуры.
Умеренное преобразование	Реализуется, если организация выходит с новым продуктом на рынок. Изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.
Текущие изменения	Связаны с проведением преобразований одной из функций предприятия (маркетинговой, инвестиционной, производственной и т.п.) и мало затрагивают деятельность организации в целом.
Неизменяемое функционирование	Организация не проводит никаких изменений, реализует существующую стратегию и получает ожидаемые результаты, опираясь на накопленный опыт.

Неформальная организация, иначе говоря, неписанные правила, неформальные группы и неформальные лидеры, их власть и влияние в коллективе.

Изменения в одной из подсистем затрагивают другие, что не всегда воспринимается «с радостью». Оставшиеся без изменения подсистемы стараются вернуть измененные в предыдущее состояние, препятствуя тем самым любым нововведениям.

Таблица 4. Примерная схема программы организационных изменений для строительных предприятий

Цель организационных изменений	Мероприятия
Обеспечение безубыточности	<ul style="list-style-type: none"> • переориентация предприятия на инновационное производство; • создание системы оплаты и стимулирования труда, связанного поддержкой инновационной активности персонала; • совершенствование организационной структуры, направленное на повышение устойчивости и гибкости предприятия, его способности адаптации к нестабильным условиям внешней и внутренней среды; • формирование и внедрение «организационной культуры»; • выделение приоритетных направлений развития предприятия, • выявление ограничений стратегического развития; • внедрение информационных технологий в процессы управления производством; • повышение квалификации персонала и т.п.
Повышение конкурентоспособности	<ul style="list-style-type: none"> • формирование устойчивого конкурентного преимущества предприятия; • реинжиниринг бизнес-процессов; • внедрение системы менеджмента качества; • внедрение новых технологий производства и услуг; • развитие организационной культуры, • разработка программы лояльности; • расширение рынков сбыта, поиск новых каналов сбыта; • совершенствование информационных технологий, внедренных в процесс управления и производства

Существует значительное количество способов определения вероятности успеха в осуществлении изменений, однако, следует иметь в виду, что ни один из подходов, ни одна из моделей по управлению изменениями не являются оптимальными. Выбор того или иного подхода или модели должны базироваться на учете реальных условий и стремлении к повышению устойчивости организации в будущем.

В рамках концепции организационного развития очень важно установить, на каком уровне организационной иерархии находится исходный пункт для начала процесса изменений, который в последующем изменит всю систему.

Примерная схема программы организационных изменений строительного предприятия представлена в табл. 4.

Выбор конкретного направления и соответствующих ему мероприятий определяется возможностями ресурсного обеспечения.

Заключение

Устойчивое функционирование предприятий инвестиционно-строительного комплекса невозможно без проведения различных по масштабу организационных изменений. Осуществление последних требует разработки соответствующей программы и оценки возможностей ее реализации на основе имеющегося потенциала. Особое место в успехе проведения организационных изменений имеет их одобрение сотрудниками организации, что требует выработки соответствующей стратегии поведения управляющим звеном.

Реализация изменений позволит преодолеть инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений и обеспечит эффективное функционирование предприятий на инвестиционно-строительном рынке.

Литература

1. Адизес И., Стремление к расцвету. Как добиться успеха в бизнесе с помощью методологии Адизеса. М.: Дело, 2017. – 256с.
2. Головач Э.П., Рубахов А.И. Управление устойчивостью и рисками в производственных системах. Брест: Изд. БГТУ, 2001. – 275с.
3. Демьяненко В., Особенности управления изменениями в России. Демьяненко Василий. [б. м.]: Издательские решения, 2016. — 138 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1991.- 764с.
5. Кемерон, Э. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений/Э. Кемерон, М. Грин; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.
6. Майстер Д., Стратегия и толстый курительщик. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 272 с.
7. Рубахов А.И. Управление переменами на строительном предприятии. Минск: Амалфея, 2011. – 408 с.
8. Управление изменениями: современные технологии и инструменты. Сб. ст. ведущих экспертов в области управления изменениями. М.: «Издательство ИКАР», 2011. – 144 с.
9. https://www.nbrb.by/publications/ЕсTendencies/rep_2016_02_ot.pdf