



Е. М. Шпак

**ПРЕДПОСЫЛКИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ
НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

94

Приводятся и обобщаются подходы к понятию организационных изменений. Выявлены и сгруппированы основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на проведение изменений в строительной организации. Анализ факторов произведен на основе метода экспертного опроса, выполнена оценка согласованности опрашиваемых с помощью расчета коэффициента Альфа-Кронбаха в программе SPSS и определены области организационных изменений в компании.

This article presents generalized approaches to the concept of organizational changes. The main factors of internal and external environment influencing the introduction of changes at a construction company are identified and grouped. A factor analysis is performed on the basis of an expert survey, the response consistency is estimated with the help of Cronbach's alpha coefficient in SPSS, and the areas of organizational changes in the company are identified.

Ключевые слова: организационные изменения, макросреда, микросреда, оценки экспертов.

Key words: organizational changes, macroenvironment, microenvironment, expert evaluations.

Одна из важнейших задач, стоящих перед экономикой страны, — обеспечение стабильности и устойчивости функционирования предприятий. Но сегодня для сохранения устойчивости компании необходимо ориентироваться на активную инновационную политику, искать новые формы, методы и даже сферы бизнеса, поскольку прежние подходы и методики уже себя не оправдывают. Поэтому многие российские компании сталкиваются с необходимостью проведения изменений, которые происходят под влиянием неопределенности внешней среды. Факторы макросреды предприятия и ситуации на рынке часто не только не поддаются контролю со стороны компании и носят спонтанный характер, но и не прогнозируемы.

Способность генерировать и внедрять различного рода изменения является важнейшим фактором высокой конкурентоспособности успешных компаний во всем мире. Руководители российских предприятий, как и их зарубежные коллеги, осознают необходимость прогрессивных организационных изменений и находятся в поиске эффективных путей и методов развития своего бизнеса.



Организационные изменения – это преднамеренные улучшения, касающиеся взаимоотношений, технологии или трансформации процессов, структуры координационных механизмов и других аспектов организаций [2].

Есть и другое определение, в котором говорится, что изменения в организации рассматриваются как мероприятия, направленные на достижение качественно новых связей между объектами управления, реализуемых с целью адаптации организации к изменениям внешней среды [1, с. 252].

В широком смысле под организационными изменениями понимаются изменения структуры и методов управления. Изменения могут быть спонтанными, вызванными влиянием неожиданных факторов нестабильности, или же подготовленными и целенаправленными. Толчком к изменениям могут быть любые отклонения основных показателей деятельности предприятия, причем отклонения могут быть как отрицательными, связанными с ухудшением конъюнктуры, так и положительными, вызванными неожиданным эффектом от ранее предпринятых действий [там же, с. 252 – 253].

Поэтому изменения, происходящие в организации можно определить как спланированные и спрогнозированные перемены, вызванные реакцией предприятия на изменения в его макро- и микросреде. Успешная организация всегда находится в динамике и постоянно должна приспособливаться к условиям, в которых она функционирует, чтобы расти и развиваться.

Развитие современного промышленного предприятия обусловлено следующими факторами:

- изменениями внешней среды;
- изменениями во внутренней среде;
- потребностями и интересами человека и общества;
- старением и износом материальных элементов, в том числе производственных сил, технологий;
- изменением экологии – загрязнение и очищение окружающей среды;
- техническим прогрессом;
- состоянием мировой цивилизации.

Факторы внешней и внутренней среды предприятия, которые могут способствовать проведению изменений в организации, можно сгруппировать согласно тем областям организационных изменений, которые могут происходить в компании. Объектом исследования являются калининградские предприятия, занимающиеся строительством и сдачей в эксплуатацию промышленных (нежилых) зданий и сооружений. В качестве основы для изучения факторов микросреды предприятия можно использовать систему сбалансированных показателей, разработанную Р. Капланом, Д. Нортеном и Э. Кембеллом. Факторы макро- и микросреды компании выделены на основе анализа материалов опроса сотрудников калининградской строительной компании и литературы (табл. 1).



Таблица 1

Факторы внешней и внутренней среды предприятия, влияющие на проведение организационных изменений на предприятиях сферы промышленного строительства

<i>Внешние факторы</i>	
Группы факторов	Характеристика факторов
Политика и право	<ul style="list-style-type: none">• Неэффективная политика в отношении предприятий (налогообложение, кредитная политика)• Увеличение таможенных пошлин, квот на ввозимое оборудование и материалы
Экономика	<ul style="list-style-type: none">• Неплатежеспособность партнеров, поставщиков• Повышение цен на энергоносители, технику и строительные материалы
Экология	<ul style="list-style-type: none">• Необходимость проведения экологической экспертизы при строительстве объектов• Неучитывание требований «зеленых» (необходимость оформления порубочного билета для расчистки территории под строительство)
Технология	<ul style="list-style-type: none">• Срывы поставок материалов и оборудования• Изменения структуры потребностей заказчиков
Финансы	<ul style="list-style-type: none">• Срыв проектов и расторжение договоров• Зависимость от финансирования госбюджетом (даже при заключенном госконтракте)
<i>Внутренние факторы</i>	
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none">• Несвоевременное отслеживание изменений на рынке• Низкое качество поставляемых материалов для строительства
Внутренние бизнес-процессы	<ul style="list-style-type: none">• Нехватка ресурсов для строительства• Недостаточная информационная обеспеченность расчетов (составления сметы)• Техническое отставание оборудования от момента заключения контракта до его реализации• Срыв сроков выполнения работ, в том числе субподрядных• Дефекты, выявленные в процессе строительства и пуско-наладочных работ
Финансы	<ul style="list-style-type: none">• Недостаток собственных средств для осуществления проектов• Увеличение кредиторской задолженности• Низкий уровень финансового планирования
Обучение и рост	<ul style="list-style-type: none">• Низкая квалификация кадров (нехватка специалистов «среднего звена»)• Ограниченная возможность привлечения рабочей силы
Стратегия компании	<ul style="list-style-type: none">• Недостаточная обоснованность направления развития предприятия (появление непрофильных направлений или необходимость появления новой сферы деятельности)

Оценить влияние каждой группы факторов на необходимость проведения организационных изменений можно с помощью метода экспертных оценок. Для исследования были взяты четыре эксперта, со-



трудники калининградской строительной компании: генеральный директор, технический директор, главный инженер, менеджер по поставкам. Им было предложено по 5-балльной шкале оценить влияние факторов макро- и микросреды компании на проведение организационных изменений (1 – слабое влияние, 5 – сильное влияние).

Оценки экспертов в рангах по каждой группе факторов сведены в таблицы 2 и 3.

Таблица 2

Оценки экспертов влияния факторов внешней среды на проведение организационных изменений

Эксперты	Факторы внешней среды					Сумма рангов
	Политика и право	Экономика	Экология	Технология	Финансы	
Генеральный директор	3	4	3	4	5	19
Технический директор	4	4	3	4	4	19
Главный инженер	3	4	4	4	4	19
Менеджер по поставкам	3	3	4	4	5	19
Среднее арифметическое мнение группы экспертов, ранги	3,25	3,75	3,5	4	4,5	
Место объекта в ранжированном ряду	5	3	4	2	1	

Таблица 3

Оценки экспертов влияния факторов внутренней среды на проведение организационных изменений

Эксперты	Факторы внутренней среды					Сумма рангов
	Маркетинг	Внутренние бизнес-процессы	Финансы	Обучение и рост	Стратегия	
Генеральный директор	3	4	5	5	4	21
Технический директор	4	4	5	4	4	21
Главный инженер	3	5	4	5	4	21
Менеджер по поставкам	4	5	4	4	4	21
Среднее арифметическое мнение группы экспертов, ранги	3,5	4,5	4,5	4,5	4	
Место объекта в ранжированном ряду	5	3	1	2	4	

Оценить согласованность экспертов можно на основе расчета коэффициента конкордации (Альфа-Кронбаха), который измеряется в диапазоне от -1 до 1. Используя программу SPSS, рассчитаем данный



коэффициент. Оценка надежности мнений экспертов по вопросу влияния факторов внешней и внутренней среды на проведение организационных изменений представлена в таблицах 4 и 5.

Таблица 4

Оценка надежности мнений экспертов (внешняя среда)

Коэффициент (Альфа-Кронбаха)	Количество экспертов
0,685	4

Таблица 5

Оценка надежности мнений экспертов (внутренняя среда)

Коэффициент (Альфа-Кронбаха)	Количество экспертов
0,583	4

Полученные результаты коэффициента конкордации показывают наличие внутренней согласованности мнений экспертов, что говорит об эффективности выбранного метода оценки влияния факторов микро- и макросреды на осуществление изменений в компании.

Таким образом, проанализировав данные таблиц, можно сделать вывод, что основными факторами, которые могут повлиять на проведение изменений в организации, являются финансы, технология и обучение (точнее, кадры). Многие проекты – это государственные заказы, и финансовые средства естественно выделяются из федерального и местного бюджетов, но оплачиваются только после выполнения контракта и сдачи объекта. Соответственно предприятие-подрядчик должно иметь собственные ресурсы для закупки оборудования, материалов, оплаты рабочих и т.д. Поэтому необходимо провести изменения в области финансовой политики компании, чтобы снизить зависимость от государственного бюджета на период выполнения работ по строительству или реконструкции зданий и сооружений. Это возможно при наличии коммерческих заказов, в рамках которых выделяются авансовые платежи для закупки материалов и оборудования, и часть прибыли от таких проектов можно распределять на затраты по выполнению госзаказов. Еще одно слабое место – кадры. Нехватка специалистов «среднего звена» на рынке труда тормозит процесс выполнения определенных работ, возникает необходимость поиска рабочих, их возможное обучение, на что требуются временные и финансовые ресурсы. Поэтому возникает необходимость в пересмотре кадровой политики организации. Что касается технологии, то нужно отслеживать появление инноваций и новых технологий в области строительства, что повысит конкурентоспособность компании на рынке.

Решение о необходимости осуществления организационных изменений, направленных на повышение устойчивости компании на рынке, нужно принимать по результатам комплексной диагностики дея-



тельности предприятия. Исследование внутренней и внешней среды позволяет выделить основные области изменений для проведения более тщательного анализа и выбора правильных направлений изменений в компании.

Список литературы

1. *Иванова Т.Ю., Приходько В.И.* Теория организации : учебник. 2-е изд., стер. М., 2007.
2. *Мильнер Б.З.* Концепция организационных изменений в современных компаниях // Проблемы теории и практики управления. 2006. №1.

Об авторе

Екатерина Михайловна Шпак — ст. преп., Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Калининград.
E-mail: EShpak@kantiana.ru

About author

Ekaterina Shpak, Assistant Professor, Immanuel Kant Baltic Federal University, Kaliningrad.
E-mail: EShpak@kantiana.ru