

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ СФЕРЫ

**Лена Р.Н.**

д.э.н., профессор,  
заведующий отделом моделирования  
экономических систем  
ГУ «Институт экономических  
исследований»

**Хоменко Я. В.**

д. э. н., профессор, профессор кафедры  
международной экономики ГОУ ВПО  
«Донецкий национальный технический  
университет»

*В статье рассмотрены основные виды и подвиды организационных изменений, которые возможно заметить в рамках транспортной системы Донецкой Народной Республики. Авторами раскрыты методы управления изменениями, а также современные требования, предъявляемые к ним. Наряду с этим, в работе определены основные направления организационных изменений транспортной отрасли Донецкой Народной Республики, проведение которых обеспечит конкурентоспособность как транспортной сферы, так и отдельных субъектов экономической деятельности государства.*

**Ключевые слова:** организационные изменения, реинжиниринг, бизнес-процессы, транспортная сфера, управление изменениями.

*The article describes the main types and subtypes of organizational changes that can be applied within the transport system of the Donetsk People's Republic. The authors reveal the methods of change management, as well as modern requirements to them. Along with this, the paper identifies the main directions of organizational changes in the transport industry of the Donetsk People's Republic, which will ensure the competitiveness of both the transport sector and individual economic entities of the state.*

**Keywords:** organizational changes, reengineering, business processes, transport, change management.

**Постановка проблемы.** В последнее десятилетие в странах с развитой экономикой прослеживается динамика изменения организационной структуры как отраслей народного хозяйства, так и хозяйствующих субъектов, что связано с коренной перестройкой бизнес-процессов в условиях внедрения новейших информационных технологий. Необходимость организационных изменений

обосновывается высокой динамичностью современного делового мира. Непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях потребителей стали обычным явлением, и субъекты хозяйствования, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены постоянно вносить изменения в корпоративную стратегию и тактику. Это относится и к органам государственной власти, которые по соответствующим сферам должны адаптировать структуру отраслей к сложившимся внешним и внутренним условиям. Решением существующих проблем является смена базовых принципов организации и развития отраслей и субъектов хозяйствования, переход к ориентации не на функции, а на процессы, что с практической точки зрения можно показать на примере системы транспортного обеспечения экономики Донецкой Народной Республики.

Основной проблемой проведения эффективных организационных изменений является неготовность субъекта к текущим преобразованиям. Для ее решения большинство западных корпораций прибегают к услугам специализированных организаций в сфере управления изменениями, которые руководствуясь экономическими, организационными и системными принципами разрабатывают программы и соответствующие им мероприятия касательно наиболее эффективного преобразования того или иного субъекта хозяйствования.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Теоретическую основу исследований по проблематике организационных изменений составляют труды таких мировых классиков экономической мысли, как: Т. Парсонс [1], Э. Шилз [2], Р. Мертон [3], А. Этциони [4] и др.

В научных источниках наиболее глубоко изучены вопросы теории социальных изменений, которые приводятся в трех организационных концепциях: инновационной (И.С. Борисова [5], Е.В. Васильева [6], Р.Ф. Сафин [7], О.Н. Соколова [7]), ситуационной (Р. Джонсон [8], Ф. Каст [8], Д. Розенцвейг [8]) и теории ресурсной зависимости (Д.Л. Медведев [9], Н.П. Резникова [9], И.В. Павлюткин [10]).

Основным принципам проведения реинжиниринга бизнес-процессов, а также повышению эффективности соответствующих организационных изменений посвящены труды таких авторов, как Л.В. Ермолина [11], Ю.В. Тараскина [12], И.С. Нужнова [13], Н.В. Угрюмова [14], А.О. Блинов [15] и др.

В то же время в российской и зарубежной литературе практически отсутствуют специальные исследования, посвященные организационным и управленческим изменениям в транспортном секторе экономики, в том числе на уровне транспортных предприятий

государственной формы собственности. Проблемы транспортной отрасли изучаются преимущественно в рамках трансформации экономических связей хозяйствующих субъектов или оптимизации их организационных структур.

*Актуальность.* Совокупность хозяйствующих субъектов транспортной сферы образует уникальную социокультурную систему, которая интегрирована со всеми отраслями народного хозяйства и обеспечивает оборот ресурсов и продукции в экономике государства. В период становления транспортной системы Донецкой Народной Республики крайне важным аспектом является приведение хозяйственной деятельности ее субъектов в соответствие с уровнем развития и потребностями промышленного сектора экономики.

*Цель статьи.* Изучение и систематизация теоретических положений по вопросам осуществления организационных изменений в транспортной сфере Донецкой Народной Республики как фактора обеспечения ее конкурентоспособности.

*Изложение основного материала исследования.* В современном постиндустриальном мире различные изменения в любых структурах цикличны и постоянны по своей сути. Изменения в организации обусловлены реакцией соответствующего хозяйствующего субъекта на развитие окружающей среды, так как хозяйствующие субъекты вынуждены постоянно приспосабливаться к обстоятельствам, в которых они существуют. Сами организации также проецируют изменения во внешней среде, разрабатывая и выпуская на рынок новые товары, технологии и услуги, которые становятся доминирующими и находят широкое распространение. По утверждению Дж. Харрингтона, признанного мирового лидера в области практического применения современных методов совершенствования бизнес-процессов, организацией управляют не менеджеры, а применяемые процессы [16, с. 18].

Современные виды организационных изменений имеют широкий спектр механизмов преобразования хозяйственной деятельности, основные из которых реорганизация, реструктуризация и модернизация (табл.11).

Необходимо отметить, что каждые конкретные преобразования хозяйственной деятельности могут комбинировать различные виды организационных изменений, что в конечном виде представляет уникальную модель организационных изменений.

В западных странах, приведенные виды организационных изменений определяют как инструменты оптимизации или инструменты изменений.

## Современные виды организационных изменений

Организационные изменения		Понятие и характеристика
Вид	Подвид	
1	2	3
Реструктуризация		Реструктуризация – это изменение структуры системы. Если под структурой понимается организационная структура, то реструктуризация – это изменение организационной структуры. Если рассматривается структура бизнес-процессов, то реструктуризация – это изменение бизнес-процессов.
	Инжиниринг	Инжиниринг (бизнес-инжиниринг) представляет собой набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями. Бизнес-инжиниринг лежит в основе управления организационными изменениями в период перехода предприятия из индустриальной стадии развития экономики в информационное общество.
	Реинжиниринг	Реинжиниринг бизнес-процессов – это перепроектирование операций на предприятии. Реинжиниринг целесообразен только в тех случаях, когда требуется достичь резкого улучшения показателей деятельности компании на 500 - 1000% и более путем замены старых методов управления новыми.
Реорганизация		Реорганизация – это перестройка внутренней организационной структуры предприятия в процессе либерализации экономики.
	Слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование	Механизмы реорганизации юридического лица. Подразумевает изменение как структуры субъекта хозяйствования, так и его формы собственности. Указанные виды реорганизации в большинстве стран постсоветского пространства четко регламентируются законодательством
	Аутсорсинг	Аутсорсинг – направление подвида выделения. Под аутсорсингом понимают передачу сторонней организации определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов, обычно не являющихся частью основной деятельности компании, но, тем не менее, необходимых для полноценного функционирования бизнеса.

1	2	3
Модернизация (реформирование)		Модернизация представляет собой стратегическое направление изменений в организации, характеризующихся перестройкой всех составляющих, включая базовые. Модернизация – это комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения выработанной стратегии развития, способствующая к принципиальному улучшению управления, совершенствованию всех аспектов деятельности, на базе современных подходов с использованием методологии управления качеством реинжиниринга бизнес-процессов новых информационных технологий
	Бенчмаркинг	Бенчмаркинг – это техника организационных изменений, придуманная в США, направленная на улучшения бизнеса или товара. Бенчмаркинг есть систематический процесс выявления лучших организаций и оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций.
	Ребрендинг	Ребрендинг не является каноническим подвидом модернизации, однако он напрямую задействует механизмы соответствующих организационных изменений.

Изначально в публикуемых с 1993 г. отчетах мониторинга управления компанией международным консалтинговым агентством Бэйн и Ко (Bain&Co) можно было наблюдать отдельные инструменты оптимизации (бенчмаркинг, реинжиниринг, управление знаниями и т.д.), то на сегодня помимо них появляется комплексный инструмент «Управление программами изменений» (начиная с 2010 г. входит в десятку наиболее востребованных инструментов организационных изменений) [17].

Эффективность организационных изменений в первую очередь зависит от выбранных методов управления соответствующими изменениями. В современных экономических и технологических условиях методы управления изменениями занимают особое место и являются действенными инструментами в руках субъектов осуществляющих указанные изменения (рис.1).

Методы управления представляют собой способы или приемы целенаправленного воздействия управляющей системы на управляемую систему в целях установления наиболее эффективного порядка использования трудовых, материально-денежных и других ресурсов для достижения поставленных задач. Через методы управления реализуется основное назначение управленческой деятельности [18].

В единичном виде методы управления изменениями на практике не применяются, а являются симбиозом практически всех указанных

направлений. Каждому организационному изменению предшествует выбор уникального метода управления изменениями, который будет свойственен только определенному субъекту или объекту.



Рис. 1 – Методы управления изменениями

Абстрагируясь от приведенного перечня формальных методов управления изменениями, можно выделить несколько основных. На сегодняшний день при организационных изменениях в различных отраслях народного хозяйства, в том числе в транспортной сфере, широкое распространение получили административные методы в совокупности с экономическими. Указанные методы управления изменениями являются взаимодополняемыми, ввиду того что любое административное решение, в том числе в контексте изменений, должно быть экономически обосновано и подкреплено соответствующей доказательной базой. В свою очередь, любое экономическое решение или мероприятие реализуется через административного работника.

В современном управлении транспортной отраслью решающую роль играет гармоничное и всеобъемлющее сочетание всех формальных и неформальных методов управления изменениями. Баланс в выбранной комбинации методов обеспечит более эффективную реализацию проводимых организационных изменений. Таким образом, в целях проведения эффективных организационных изменений в транспортном секторе экономики Донецкой Народной Республики предлагаются следующие мероприятия по их реализации:

– составление четко сформулированного плана организационных изменений, который в свою очередь должен быть доведен до сведения участников соответствующих изменений. Отметим, что с субъектами, которые участвуют в изменениях, должна быть проведена разъяснительная работа, которая укажет на результат проводимых изменений, цели и стратегию их проведения, определит положительный эффект от соответствующих изменений. Наибольший эффект возможно достигнуть при высокой степени доверия к субъекту, который декларирует начало проведения организационных изменений;

– информирование субъектов, которые участвуют в изменениях о ходе проведения всех этапов организационных изменений и о достигнутом прогрессе;

– проведение обучения (переобучения) представителей государственных органов власти в сфере управления и контроля за транспортной отраслью Донецкой Народной Республики, а также руководителей транспортных предприятий с целью получения более качественного и прогрессивного результата от организационных изменений и возможности их адаптации к новым условиям труда;

– повышение заинтересованности у субъектов, которые участвуют в изменениях, в достижении целей, поставленных в плане проведения организационных изменений. Стимулирование может выражаться как в финансовых аспектах, так и в социальной заинтересованности;

– осуществление контроля за собственной системой и предсказание ее будущих изменений в целях совершенствования системы управления транспортным субъектом в целом.

В части конкурентоспособности транспортной отрасли отметим, что данную характеристику отрасли определяют свойства продукции и услуг предприятий транспорта Донецкой Народной Республики, в частности, уровень качества, цена или иные признаки, представляющие ценность для потребителя. На сегодняшний день добиться конкурентных преимуществ субъектов хозяйствования транспортной сферы Донецкой Народной Республики возможно только путем глубоких преобразований отрасли, всесторонне задействовав современную теорию и методологию организационных изменений. При этом должен учитываться современный этап развития систем управления, а именно этап перехода к управлению бизнес-процессами.

Предлагаемые в рамках настоящего исследования организационные изменения охватывают не только макро-, но и микро уровень. Так, невозможно провести действенные изменения только на уровне предприятия, если система управления отраслью имеет низкую эффективность. Руководствуясь данным положением, допускаем, что

организационные изменения на первом уровне затрагивают государственный аппарат управления, а на втором уровне - аппарат управления соответствующим субъектом хозяйствования. На рисунке 2 представлены основные направления организационных изменений в транспортной отрасли Донецкой Народной Республики.



Рис. 2 – Основные направления организационных изменений в транспортной отрасли Донецкой Народной Республики

Необходимо отметить, что на рисунке приведены базовые направления совершенствования транспортной отрасли Донецкой Народной Республики, для более эффективного их проведения необходима разработка республиканских и отраслевых программ с указанием необходимого объема финансирования и ответственных лиц.



*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок по данной проблеме.* Таким образом, для обеспечения конкурентоспособности продукции и услуг предприятий транспортной отрасли Донецкой Народной Республики необходимы глубокие преобразования как системы управления отраслью, так и организационных структур отдельных взятых предприятий.

Изменения должны носить комплексный и системный характер, что обеспечит эффективность организационных изменений и приведение их в соответствие с современными требованиями, установленными на региональных и международных рынках.

### ***Список использованных источников***

1. Parsons T. The social system. – N.Y.: The free press, 1964 (1951). – 575 p.
2. Parsons T., Shils E. Toward a general theory of action. – Cambridge, MA: Harvard University Press. – 1951. — P. 388-433.
3. Merton R. Social Theory and Social Structure // Enlarged edition. N.Y.: The Free Press; L.: Collier Macmillan Limited. –1968. – P. 139-155.
4. Etzioni A. A Comparative Analysis of Complex Organizations. – Glencoe: Free Press, 1961. – P.366.
5. Борисова И.С. Основы инновационного развития предприятий // Известия ПГУ им. В.Г. Белинского. – 2011. – №24. – С. 225-229.
6. Васильева Е.В. Проблемы управления инновационным развитием предприятия // ПСЭ. – 2011. – №3. – С.363-364.
7. Сафин Р.Ф., Соколова О.Н. Процесс формирования стратегии инновационного развития производственного предприятия // Вестник АГАУ. – 2011. – №1. – С.109-116.
8. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. - М.: Советское радио, 1971. – 648 с.
9. Медведев Д.Л., Резникова Н.П. Формирование подхода к определению эффективных организационных изменений в проектной организации // Т-Comm. – 2013. – №12. – С. 71-74.
10. Павлюткин И.В. Ресурсная зависимость и институты: детерминанты вузовского поведения в трех организационных популяциях // Вопросы образования. – 2007. – №3. – С. 220-239.
11. Ермолина Л.В. Реинжиниринг бизнес-процессов на примере промышленного предприятия // Основы ЭУП. – 2014. – №4 (16). – С. 82-87.
12. Тараскина Ю.В. Модель разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов нефтяных компаний // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. –2010. – №1. – С.203-210.

13. Нужнова И.С. Эволюция понятия «Реинжиниринг бизнес-процессов» // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2010. – №1. – С. 133-140.

14. Угрюмова Н.В. Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях внедрения современных методов управления предприятием // ТДР. – 2010. – №6. – С.47-49.

15. Блинов А.О. Диагностика реинжиниринга бизнес-процессов современных организаций // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика . – 2014. – №2 (8). – С. 44-50.

16. Харрингтон, Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харрингтон; пер. с англ. В.Н. Загребельного; под науч. ред. В.В. Брагина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 192 с.

17. Pop 10 Management Tools. Официальный сайт консалтингового агентства Бэйн и Ко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/DLqUK>. – Загл. с экрана.

18. Кожевина О.В. Управление изменениями: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 286 с.

УДК: 332.012.32

## **СОЦИАЛИЗАЦИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

***Петрушевский Ю. Л.,***

*д.э.н., профессор, заведующий кафедры учета и аудита  
Донецкой академии управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк*

***Ревунов А.Е.,***

*аспирант кафедры учета и аудита  
Донецкой академии управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк*

*В статье рассмотрены проблемы социализации малого и среднего бизнеса на основе формирования концепции социальной ответственности предпринимателей, определена роль государственных органов и общественных организаций в формировании социально развитого общества, предложено внедрение многомерной модели, включающей этические, социальные и экономические аспекты деятельности, направленной на социализацию экономического развития региона.*

***Ключевые слова:*** социализация, малый и средний бизнес, социально ответственное поведение, государство, регион, компания,