

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES**

Карабеля А.Д., магистрант ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Karabelya A.D.**, master student of Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Авдеева И.А., к.с.-х.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Avdeeva I.A.**, Associate Professor of Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: в статье рассмотрены теоретические и методические аспекты управления организационными изменениями. Проведен анализ организационной структуры и финансового состояния компании. Выявлены проблемы: нерациональное распределение функций, дублирование обязанностей, высокая текучесть кадров, снижение выручки и рост дебиторской задолженности. Предложена программа изменений, включающая переход к матричной организационной структуре и применение модели преобразования бизнеса Ф. Гуиляра и Дж. Келли. Реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность деятельности компании и укрепить ее позиции на рынке недвижимости.

Abstract: the article discusses the theoretical and methodological aspects of managing organizational changes. The organizational structure and financial condition of the company were analyzed. The problems identified include: irrational distribution of functions, duplication of duties, high staff turnover, decrease in revenue and growth of accounts receivable. A change program is proposed, including the transition to a matrix organizational structure and the application of the business transformation model by F. Gouillart and J. Kelly. The implementation of the proposed measures will improve the efficiency of the company and strengthen its position in the real estate market.

Ключевые слова: управление изменениями, организационная структура, матричная структура, реструктуризация, модель преобразования бизнеса.

Keywords: change management, organizational structure, matrix structure, restructuring, business transformation model.

В современном мире динамичного бизнеса, предприятия сталкиваются с необходимостью постоянных адаптаций и изменений для сохранения конкурентоспособности и эффективности. В условиях постоянно меняющейся экономической и социокультурной среды организации вынуждены принимать различные стратегические решения и осуществлять организационные изменения, чтобы успешно адаптироваться к новым вызовам

и возможностям. В связи с этим, выбранная для исследования тема имеет высокую актуальность в современном деловом мире [1].

Цель данного исследования заключается в построение эффективной системы управления организационными изменениями на примере объекта исследования. Объектом исследования выступает ООО «4 Комнаты», предметом – процессы управления организационными изменениями в данной компании.

Общество с ограниченной ответственностью «4 Комнаты» (далее ООО «4 комнаты») – является одним из крупнейших агентств недвижимости в городе Воронеж. Осуществляет свою деятельность на рынке недвижимости с 2004 года. Основным видом деятельности, согласно главному коду ОКВЭД 68.31 является деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе. Компания предоставляет риелторские услуги полного спектра.

Организационная структура предприятия ООО «4 комнаты» представляет собой классический вид линейной организационной структуры, которая используется как основа во всех не очень крупных организациях. Однако есть элементы дивизионального типа, на что указывает диверсификация бизнеса в направлении покупки франшизы «Самолёт плюс», а также представительства в Москве. Несмотря на известные преимущества линейного вида структура, включающие простоту и ясность, существуют и недостатки как: ограниченность роста, большая нагрузка на руководство, неспособность к инновациям и быстрому реагированию на изменения [2].

Согласно научной литературе, существует множество проблем для организации, которым способствует неправильно выстроенная организационная структура. Среди ключевых это: нерациональное распределение функционала между подразделениями; дублирование функций у сотрудников; текучка персонала; снижение финансовой эффективности.

Анализ должностных обязанностей сотрудников подтвердил гипотезу о существенных недостатках распределения обязанностей внутри коллектива. Многие должностные обязанности сотрудников дублируются. Схожими являются обязанности маркетолога и SMM – оба работают с продвижением в социальных сетях, из-за этого может возникать неясность в распределении полномочий и ответственности, а также нежелательное двойное расходование денежных средств в этом направлении. Системный администратор и офис-менеджер оба занимаются обслуживанием офисной техники и инфраструктуры, что также влечёт за собой столкновение зон ответственности [3].

На неэффективность работы внутри организации указывает такой показатель как текучесть персонала. Данные таблицы 3.3 показывают нестабильную ситуацию с численностью сотрудников и высокую текучесть кадров, особенно в 2020 и 2022 годах. Коэффициент текучести в 2020 году составил 242,66%, в 2021 году – 48,92%, в 2022 году – 145,39%, в 2023 году – 31,53%. Это может свидетельствовать о необходимости пересмотра кадровой политики организации для повышения удержания и мотивации персонала.

Анализ финансового состояния ООО «4 Комнаты» показал, что общий показатель ликвидности ниже нормативного значения (1) на протяжении всего периода, что свидетельствует о недостаточном уровне ликвидных активов организации для покрытия ее

краткосрочных обязательств. Коэффициент собственной платежеспособности характеризует долю чистого оборотного капитала в краткосрочных обязательствах, т.е. предприятие сможет быстро возместить за счет чистых оборотных активов только 38,21% текущих обязательств. Коэффициент финансовой устойчивости также ниже нормативного значения (0.8-0.9), это означает, что организация имеет повышенную зависимость от внешних источников финансирования и высокий риск утраты финансовой стабильности [4].

По результатам оценки финансовой эффективности наблюдается неустойчивая динамика показателей, с резкими скачками объемов продаж и прибыльности, что может свидетельствовать о нестабильности рынков сбыта, проблемах в реализации услуг. К 2023 году можно отметить, что конечная рентабельность продаж, как и уровень выручки значительно хуже в сравнении 2020-2021 гг., что указывает на снижение эффективности деятельности предприятия.

Для оптимизации деятельности предприятия предлагается предпринять меры, на основе обнаруженных проблем. В таблице 1 представлена программа изменений.

Таблица 1 – Программа изменений для ООО «4 комнаты»

Проблема	Причина	Изменение
Нерациональное построение отделов и дублирование функций	Нерациональное построение орг структуры – неэффективная работа менеджера по персоналу	Перестроить структуру
Текучка персонала	Неэффективная работа HR	Проработка системы удержания кадров
Снижение финансовой эффективности. Высокая дебиторская и кредиторская задолженности	Отсутствие должной работы над данными проблемами юридического, бухгалтерского отделов, а также руководителя работы с новостройками	Смена ответственных лиц. Внедрение проведения регулярных встреч для отчетности перед руководством по данным вопросам.
Низкая эффективность маркетинга	Нет единого отдела маркетинга. Сотрудники, отвечающие за рекламу, PR не взаимодействуют друг с другом.	Создать отдел маркетинга и выстроить новую маркетинговую систему
Снижение выручки	Снижение востребованности риэлторских услуг компании	Повышение квалификации сотрудников, работа над их мотивацией и разработка новой маркетинговой стратегии

Исходя из проведённого анализа на выявление неэффективности построенной организационной структуры управления предлагается решение по перестройке данной структуры в матричную. Отличие матричной структуры управления от других в том, что основной фокус внимания бизнеса направлен на запрос рынка. Матричная система управления – это гибрид, построенный на двух основаниях – административное и функциональное подчинение. Плюсы матричного подхода в полной замене бюрократии прямыми контактами. Вовлечение в принятие решений экспертов из разных областей обеспечивает принятие качественных решений и гибкость бизнеса в ответ на меняющуюся внешнюю ситуацию [5, 6].

Новая организационная структура управления за счёт тесного взаимодействия проектного и функционального направлений под прямым руководством собственника способна решить все существующие проблемы, связанные с нерациональным распределением функций, а также низкой эффективностью.

Предлагается объединение персонала таких как SMM, менеджер по рекламе, колл-центр объединить в группу под руководством PR-менеджера. Все юристы – в одной группе, чтобы гибко подходить к решению вопросов в различных ситуациях. Как мы говорили ранее об опыте аутсорса, предлагается ограничиться услугами рекрутинга.

Для внедрения предложенной новой организационной структуры, предлагается использовать директивную систему, которая предусматривает принудительные изменения по инициативе собственника и менеджера по персоналу. А методика изменений должна быть направлена на лояльность персонала, который примет изменения и более того проявит со своей стороны позитивную инициативу по поддержке оптимизационных преобразований в компании. Необходимо выстроить философию личного участия каждого сотрудника [7].

Оптимальной методикой является использование модели преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, которая предлагает целостный подход к реорганизации организационной структуры управления и которая предусматривает 4 этапа: рефрейминг, реструктуризация, оживление и обновление. На этапе рефрейминга рекомендуется провести всесторонний анализ текущей организационной структуры и выявить ее ограничения, сформировать видение новой матричной модели, оценить влияние предлагаемых изменений на бизнес-процессы. На этапе реструктуризации необходимо перепроектировать ключевые бизнес-процессы, внедрить современные системы управления эффективностью, реализовать новую организационную структуру с матричными взаимодействиями, провести активную работу с персоналом по управлению изменениями. На этапе оживления предлагается сфокусироваться на формировании новой кросс-функциональной корпоративной культуры, налаживании эффективных коммуникаций. А на этапе обновления необходимо обеспечить непрерывное развитие бизнес-процессов, управленческих систем и повышение квалификации сотрудников, а также систематический мониторинг результативности внедрения решений [8, 9].

Если компания последует данной модели, то может получить ряд преимуществ – усиление клиентской ориентированности, совершенствование бизнес-процессов, распределение зон ответственности, налаживание координации и коммуникации, рост адаптивности, сокращение издержек, концентрацию на достижениях и развитие корпоративной культуры [10].

Таким образом, трансформация организационной структуры управления вкупе с использованием модели преобразования Ф. Гуияра и Дж. Келли позволит организации укрепить конкурентные позиции на рынке недвижимости. Для ООО «4 Комнаты» главными факторами успеха станут – внимание к потребностям клиента, четкие бизнес-процессы и гибкая структура – это обеспечит высокое качество услуг и готовность быстро реагировать на любые изменения рынка.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 2013. – 519 с.
2. Беляев М. К. Управление организационными изменениями : учебное пособие / М. К. Беляев, С. А. Соколова. – Волгоград : М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгогр. гос. архит.-строит. ун-т., 2019. – 91 с.
3. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Дж. Н. Келли; Пер. с англ. О. Е. Гончаровой, И. Г. Егоровой; Науч. ред. С. Р. Филонович. – М.: Дело, 2000. – 376 с.

4. Груздев К. Э. Современные тенденции управления организационными изменениями в организациях / К. Э. Груздев. // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 188-191.
5. Дак Дж. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Дак. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
6. Какой запрос – такой ответ: чем хороша матричная система управления. – Forbes – URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/318419-kakoi-zapros-takoi-otvet-chem-khorosha-matrichnaya-sistema-upravleniya> (дата обращения: 28.04.2024).
7. Коттер Д. П. Впереди перемен : Как успешно провести организационные преобразования / Д. П. Коттер. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 288 с.
8. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин. – Москва : Академический проект, 2023. – 343 с.
9. Лухманова Н. А. Управление организационными изменениями / Н. А. Лухманова. // Экономический вектор. – 2019. – № 4(19). – С. 29-31.
10. Управление изменениями: учебное пособие / под ред. докт. экон. наук, проф. Ю.И. Трещевского. Воронеж : Воронежский государственный университет, 2020. – 214 с.

REFERENCES

1. Ansoff I. Strategic management / I. Ansoff. – Moscow: Ekonomika, 2013. – 519.
2. Belyaev M. K. Management of organizational changes : a textbook / M. K. Belyaev, S. A. Sokolova. Volgograd : Ministry of Education and Science of Russia. Russian Federation, Volgogr. gosudarstvennogo archit."He's building. Univ., 2019. – 91.
3. Guillard, F. J. Organization Transformation / F. J. Guillard, J. N. Kelly; Translated from English by O. E. Goncharova, I. G. Egorova; Scientific Editor S. R. Filonovich. – Moscow: Delo, 2000. – 376.
4. Gruzdev, K. E. Modern Trends in Managing Organizational Changes in Organizations / K. E. Gruzdev. // Bulletin of the Moscow International Academy. – 2023. – No. 1. – Pp. 188-191.
5. Dak, J. The Monster of Change. The Causes of Success and Failure in Organizational Transformation / J. Dak. – Moscow : Alpina Business Books, 2007. – 320.
6. What a request – such an answer: what is good about the matrix management system. – Forbes – URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/318419-kakoi-zapros-takoi-otvet-chem-khorosha-matrichnaya-sistema-upravleniya>.
7. Kotter, D. P. Ahead of Change: How to Successfully Implement Organizational Transformation / D. P. Kotter. – Moscow: Alpina Publisher, 2019. – 288.
8. Levin, K. Field Theory in the Social Sciences / K. Levin. – Moscow: Academic Project, 2023. – 343.
9. Lukhmanova N. A. Management of organizational changes / N. A. Lukhmanova. // Economic vector. – 2019. – No. 4(19). – Pp.
10. Management of changes: a textbook / under the editorship of the doctor of economics, prof. Yu.I. Treshchevsky. Voronezh: Voronezh State University, 2020. – 214.