

Copyright © 2019 by Sochi State University



Published in the Russian Federation
Sochi Journal of Economy
Has been issued since 2007.
ISSN: 2541-8114
2019, 13(1): 4-10

www.vestnik.sutr.ru



Articles and Statements

UDC 338.242.2

Trends in the Development of Change Management in Organizations

Larisa N. Drobyshevskaya ^{a, *}, Natalia V. Stadnikova ^b

^a Kuban State University, Russian Federation

^b Kuban Social and Economic Institute, Russian Federation

Abstract

The article discusses the development trends of change management in organizations. The problems of introducing changes in organizations and their analysis are revealed. Any changes are often perceived as innovations or innovative transformations. In this context, the author proposes to consider the competence approach to the ongoing innovation changes, which is relevant, progressive, contributes to the effective implementation of innovative, organizational and production changes. A scenario for the development of change management in organizations (on the example of printing companies) in the form of a roadmap is proposed. The author considers it as a tool for managing change in organizations, allowing the micro and meso-level organizational structures to prepare for changes and to further derive benefits from the emerging opportunities.

Keywords: change management, competence-based approach, development scenario, roadmap, transformation, innovation, external environment, organizational structure, management.

1. Введение

Развитие современных организаций невозможно без учета изменений, диктуемых внешней средой. Поскольку хозяйственно-экономическая деятельность организаций является зависимой от потребностей в данных видах продукции и услуг от разных видов деятельности, возрастает значимость исследований, направленных на совершенствование систем управления изменениями в таких организациях. Экономическая необходимость и социальная значимость обоснования предложенных подходов к разработке стратегий планирования работы организаций на основе формирования и развития инструментария управления изменениями предопределяет актуальность данного исследования, теоретическую и практическую роль управленческих преобразований.

Внешняя среда организаций отличается высокой степенью развития конкурентной среды, развитием информационных коммуникаций, быстрой сменой социально-экономической ситуации, меняющейся конъюнктурой рынка. В этой ситуации возникает объективная необходимость изменения содержания системы управления в организации. Существующие экономические условия диктуют необходимость институционального

* Corresponding author

E-mail addresses: ld@seatrade.ru (L.N. Drobyshevskaya), nat_st2001@mail.ru (N.V. Stadnikova)

подхода к управлению изменениями в организациях. Управленческая деятельность должна ориентироваться на долгосрочную перспективу, создавать институты, концентрировать ресурсы и направлять их на развитие этих организаций (Дробышевская и др., 2017).

Ежегодно в стране закрывается около девяти тысяч организаций малого бизнеса, а открывается около семи тысяч. Большую роль играет выбор поставщиков и каналов сбыта. В этих условиях возникает необходимость развития теоретико-методического базиса формирования эффективной системы управления изменениями в организациях, направленного на их динамичное и устойчивое развитие (Протасова, 2011).

2. Материалы и методы

Базовыми источниками для данной статьи послужили исследования в области процессов управления изменениями в организациях, информация из журналов, открытые годовые отраслевые отчеты.

Анализ эффективности управления изменениями в организациях, теоретические аспекты современного менеджмента, ресурсные подходы в управлении организациями отражены в исследованиях И.К. Адизеса, Ю.П. Анисимова, М.И. Баканова, А.М. Ветитнева, Г. Б. Клейнера, А.И. Коптелова, И.С. Куцевой, Т.П. Левченко, Д. Маслова, М.В. Мельника, Н.В. Николаева, Г.М. Романовой, Е.В. Рябовой, С.В. Сухова, А.В. Старикова, Н. Чилишина, В.И. Шаповалова, А.Д. Шеремета, Г. Хармана и др.

При написании статьи использовались общенаучные методы; анализ, синтез, сравнение и обобщение, структурно-функциональный анализ. Данные методы позволили выявить и систематизировать тенденции развития управленческих стратегий в период трансформаций в организациях. Однако, несмотря на значительные результаты научных исследований в области изучения проблем управления изменениями, вопросы управления и совершенствования системы управления изменениями не исследованы в полном объеме.

3. Обсуждение

Изменения с разной периодичностью происходят в любой организации и являются индикатором развития организаций. Задача руководящего звена – через изменения адаптировать организацию к вызовам внешней среды, обеспечивая ее конкурентоспособность в будущем. При этом управление процессами изменений должно быть системным и иметь развитие в следующих основных направлениях: проведение изменений в тех направлениях, которые обеспечивают решение приоритетных для организации задач; вовлеченность сотрудников организации в процессы обсуждений и внедрения изменений; повышение экономической устойчивости и конкурентоспособности организации (Никифорова, 2010; Стадникова, 2017).

В последнее время выявляются определенные тенденции в практике управления изменениями в организации. В частности, динамика изменений организации зачастую опережает динамику значимых изменений среды этой организации. Многие руководители инициируют изменения внутренней среды организации в отрыве от вызовов внешней среды. Неумение стабилизировать внедренные изменения оборачиваются проблемой непринятия и сопротивлением таким изменениям (Широкова, 2005).

Другая тенденция заключается в том, что вводимые изменения не являются системными и не учитывают влияние вводимых изменений на эффективность и результативность других параллельно проводимых изменений. Самый распространенный пример, особенно при смене руководства это когда изменяется организационная структура организации (упраздняются одни отделы, создаются новые, переподчинение структурных подразделений). Сопряженные с этими изменениями процессы не учитывают последствий таких реорганизаций и вводимые изменения больше похожи на эксперимент (Кужева и др., 2008).

Следующей тенденцией является готовность подавляющего большинства исполнителей принимать участие в изменениях, инициируемых руководством. В то же время возможно и возникновение сопротивления изменениям со стороны исполнителей, если руководство не обсуждало эти вопросы с ними и не объясняло их причины (Никифорова, 2010).

Выделим еще одну негативную тенденцию: отсутствие мониторинга результативности осуществляемых изменений, выявления «точек разрыва», что в конечном итоге является препятствием для внесения корректив в процессы изменений (Глушаков, 2011).

Рассмотренные тенденции можно считать предупреждающими для организаций, стремящихся к развитию и совершенствованию. Развитие управления изменениями нужно рассматривать как системный и комплексный процесс (Мерзликина, 2007).

В исследованиях, посвященных проблеме управления изменениями в организациях, все процессы, связанные с изменениями, рассматриваются как взаимосвязанные. Участниками изменений становятся все вовлеченные в эти преобразования субъекты. Любые изменения часто воспринимаются как инновации и/или нововведенческие преобразования и процессы (Есенбулатова, 2017). В этой связи выделяется компетентностный подход к этим изменениям. Компетентностный подход требует от менеджеров большей индивидуальной инициативы принятия ответственности за принятые решения, более глубокой рациональности в оценке имеющихся ресурсов при достижении стратегических целей, умения ломать стереотипы. В качестве фундаментальной основы данного подхода выступает модель компетенций, основанная на формировании системы управления человеческими ресурсами (Левченко и др., 2016). Система включает: разработку должностных инструкций, управление достижениями и оценку работы сотрудников, планирование персонала, обучение, развитие, управление кадровым резервом, материальная и нематериальная мотивация (Терехова, 2010). В модель входят организационные и специальные компетенции, которые включают в себя определенный набор поведенческих индикаторов (Таблица 1).

Таблица 1. Поведенческие индикаторы модели компетенций

Поведенческие индикаторы для организационных компетенций	Поведенческие индикаторы для специальных компетенций
Степень готовности к изменениям	Наличие навыков управления
Результативные коммуникации	Способность к координированию и контролю действий работников
Нацеленность на результат	Наличие навыков представления своей организации во внешней среде
Клиентоориентированность	Умение поддерживать коммуникации на любом уровне взаимодействий
Профессионализм	Обладание стратегическим мышлением
Лояльность	Умение формулировать и оценивать альтернативные варианты развития организации
Понимание стратегии и структуры организации	

Названная модель включает пять уровней должностей: общее и стратегическое управление изменениями в организации; тактическое управление изменениями в организации; управление первого звена; старшие менеджеры и специалисты. Причем каждый уровень имеет определенное количество поведенческих индикаторов (Терехова, 2010). Компетентностный подход в управлении изменениями в организации является актуальным, прогрессивным, способствует эффективному внедрению организационных, производственных и др. изменений.

Современное планирование развития экономических систем использует инструменты развития не только технологий и производственных процессов, но и разрабатывает сценарии развития управленческих процессов и решений (Инякина и др., 2010). Сценарий развития управления изменениями в организациях (на примере полиграфических предприятий) представлен автором в виде дорожной карты.

Построение дорожной карты развития организаций дает возможность предложить сценарий развития технологий и сфер инвестирования с учетом альтернативных путей и возможностью идентификации проблемных зон, а также подробно описать элементы институциональных паттернов, создать слаженную систему коммуникативного воздействия между всеми структурами и слоями (Рисунок 1).

Данный сценарий раскрывает новые перспективы виртуальных коммуникаций со сферами промышленной деятельности, позволяющие экономить финансовые и трудовые ресурсы. Это способствует развитию технологий «умной» полиграфии, когда заказчик и

исполнитель имеют возможность в короткие сроки договориться об исполнении заказа, вносить коррективы ([Российская полиграфия, 2018](#)).

Дорожное картирование является эффективным методом стратегического планирования, на основе которого разрабатываются и реализуются решения по управлению изменениями.

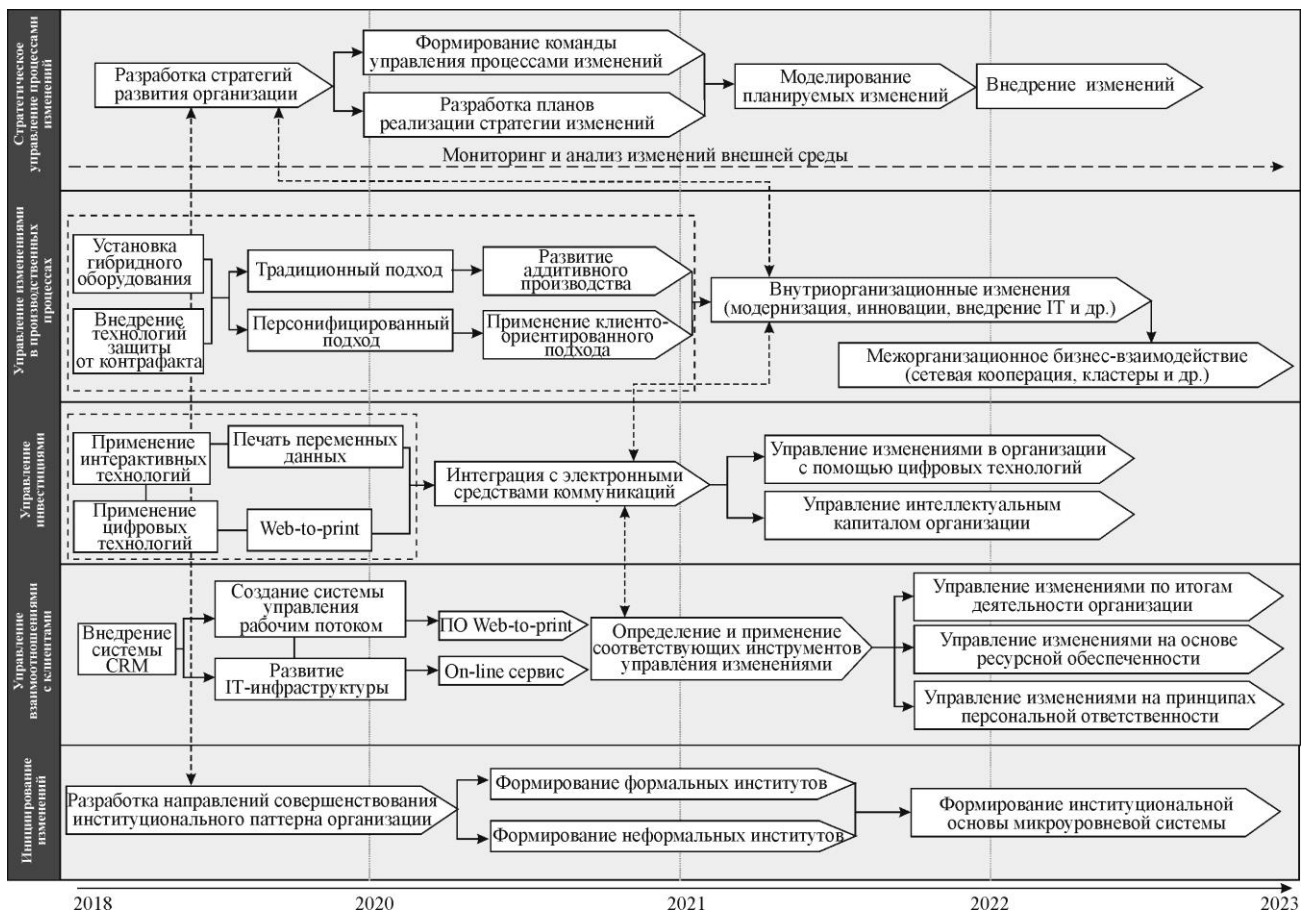


Рис. 1. Сценарий развития управления изменениями в организациях (на примере полиграфических предприятий)

По мнению автора, предложенный сценарий развития организаций в виде дорожной карты, как инструмент управления изменениями в организациях, позволяет организационным структурам микро- и мезоуровня подготовиться к переменам и извлечь, в дальнейшем, преимущества из появляющихся возможностей ([Коваленко, 2010](#); [Мельникова, 2013](#)). Для полиграфических предприятий это означает распознавание рыночных тенденций и спроса на новые виды услуг и технологий. Картирование обеспечивает два основных преимущества. В первую очередь это возможность для организаций оценить вызовы, риски, определить приоритеты, а во вторую – интегрировать основополагающие факторы, такие как рыночный спрос, предпочтения потребительской аудитории, уровень конкуренции, технологичность, финансовые механизмы развития, разработку новых видов товаров и полиграфических услуг в стратегический план развития организаций ([Стадникова, 2018](#)).

4. Результаты

Рассмотренные в статье тенденции процессов изменений и управление ими порождают у руководства организаций недоверное восприятие преобразований. «Инновационная» активность топ-менеджеров не всегда находит понимание и применение во внутренней среде организации. Руководство организаций, с одной стороны, тратят время на псевдоизменения, а с другой – не видят некомпетентность управляющей команды.

Предложенный компетентностный подход позволяет решать такие задачи и усиливать роль ведущих менеджеров в выработке стратегически решений. Сценарии развития

управления изменениями закладывают основу для развития организаций в целом, акцентируя продвижение организации по наиболее важным направлениям трансформации.

5. Заключение

От результативности управления изменениями зависит конкурентоспособность и экономическая устойчивость организации в современных рыночных условиях. Сложившаяся практика управления процессами изменений требует новых подходов к решению возникающих проблем. Развитие управления изменениями зависит от инвестиций в исследовательские работы, в приобретение новых технологий, поиска эффективных и компетентных специалистов.

Многообразие факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на развитие управления изменениями в организациях, свидетельствует о необходимости дальнейшего исследования в этой области управления.

Литература

- Глушаков, 2011** – Глушаков В.Е. Управление изменениями в бизнесе. М.: Дикта, 2011. 212 с.
- Дробышевская и др., 2017** – Дробышевская Л.Н., Стадникова Н.В. Современные инструменты управления изменениями на предприятии // *Российское предпринимательство*. 2017. Т. 18. № 4. С. 603-620.
- Есенбулатова, 2017** – Есенбулатова М.И. Инновационное развитие в управлении изменениями в организации // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2017. 12. С. 233-236.
- Инякина и др., 2010** – Инякина Е.Е., Инякин Т.В. Формирование и развитие системы управления объединением в издательско-полиграфическом бизнесе // *Интеграл*. 2010. №4. С. 86.
- Коваленко, 2010** – Коваленко А.А. Управление изменениями как элемент стратегического управления предприятием // *Современные гуманитарные исследования*. 2010. № 4. С. 19-23.
- Кужева и др., 2008** – Кужева С. Н., Тараканов Ю. А. Модели и методы управления изменениями на предприятии // *Теория и практика управления*. Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2008. №2. С.158-164.
- Левченко и др., 2016** – Левченко Т.П., Вареников В.А. Ресурсный подход как способ оценки инновационной активности предприятия // *Интернет-журнал Науковедение*. 2016. Т. 8. № 4 (35). С. 30.
- Мельникова, 2013** – Мельникова О.С. Инновационные методы управления в регионах // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2013. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/01/1514>
- Мерзликина, 2007** – Мерзликина Е.М. Управление бизнесом полиграфического предприятия: оценка эффективности // *Полиграфист. В помощь руководителю и главному бухгалтеру*. 2007. №29. С. 5-20.
- Никифорова, 2010** – Никифорова Л.Е. Управление инновационным развитием организации на основе принципов стратегического менеджмента // *Вестник Томского государственного университета*. 2010. №338. С. 143-148.
- Протасова, 2011** – Протасова Е.В. Современные подходы к управлению изменениями в организации // *Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития*. 2011. № 2. С. 31-34.
- Российская полиграфия, 2018** – *Российская полиграфия*. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад Управления периодической печати, книгоиздания и полиграфии Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям. 2018. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.arpp.ru/otraslevye-doklady.html>
- Стадникова, 2017** – Стадникова Н.В. Роль различных подходов к управлению изменениями в экономических системах // *Экономика устойчивого развития. Региональный научный журнал*. 2017. №2 (30). С. 336-343.
- Стадникова, 2018** – Стадникова Н.В. Концептуальный подход к процессам изменений: формы и методы // *Креативная экономика*. 2018. Том 12. №7. С. 887-901.

Терехова, 2010 – Терехова Т.А. Компетентостный подход в управлении инновационными изменениями // *Психология в экономике и управлении*. 2010. № 1. С. 3-37.

Широкова, 2005 – Широкова В.Г. Управление организационными изменениями. Учебное пособие. СПб: Изд. дом Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2005. 14 с.

References

Drobyshevskaya i dr., 2017 – Drobyshevskaya L.N., Stadnikova N.V. (2017). Sovremennye instrumenty upravleniya izmeneniyami na predpriyatii [Modern tools of change management at the enterprise]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*. T. 18. № 4. pp. 603-620. [in Russian]

Esenbulatova, 2017 – Esenbulatova M.I. (2017). Innovatsionnoe razvitie v upravlenii izmeneniyami v organizatsii [Innovative development in the management of changes in the organization]. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*. 12. pp. 233-236.

Glushakov, 2011 – Glushakov V.E. (2011). Upravlenie izmeneniyami v biznese [Business change management]. M.: Dikta, 212 p. [in Russian]

Inyakina i dr., 2010 – Inyakina E.E., Inyakin T.V. (2010). Formirovanie i razvitie sistemy upravleniya ob"edineniem v izdatel'sko-poligraficheskom biznese [Formation and development of the management system of the Association in the publishing and printing business]. *Integral*. №4. P. 86. [in Russian]

Kovalenko, 2010 – Kovalenko A.A. (2010). Upravlenie izmeneniyami kak element strategicheskogo upravleniya predpriatiem [Change management as an element of strategic enterprise management]. *Sovremennye gumanitarnye issledovaniya*. № 4. pp. 19-23. [in Russian]

Kuzheva i dr., 2008 – Kuzheva S.N., Tarakanov Yu.A. (2008). Modeli i metody upravleniya izmeneniyami na predpriyatii [Models and methods of change management in the enterprise]. *Teoriya i praktika upravleniya. Vestnik OmGU. Seriya: Ekonomika*. №2. pp. 158-164. [in Russian]

Levchenko i dr., 2016 – Levchenko T.P., Varenikov V.A. (2016). Resursnyi podkhod kak sposob otsenki innovatsionnoi aktivnosti predpriatiya [Resource approach as a way to assess the innovative activity of the enterprise]. *Internet-zhurnal Naukovedenie*. T. 8. № 4 (35). P. 30. [in Russian]

Melnikova, 2013 – Melnikova O.S. (2013). Innovatsionnye metody upravleniya v regionakh [Innovative management methods in the regions]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii*. № 1 [Elektronnyi resurs]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/01/1514> [in Russian]

Merzlikina, 2007 – Merzlikina E.M. (2007). Upravlenie biznesom poligraficheskogo predpriatiya: otsenka effektivnosti [Business management of a printing company: performance evaluation]. *Poligrafist. V pomoshch' rukovoditelyu i glavnomu bukhgalteru*. №29. pp. 5-20. [in Russian]

Nikiforova, 2010 – Nikiforova L.E. (2010). Upravlenie innovatsionnym razvitiem organizatsii na osnove printsipov strategicheskogo menedzhmenta [Management of innovative development of the organization on the basis of the principles of strategic management]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*. №338. pp. 143-148. [in Russian]

Protasova, 2011 – Protasova E.V. (2011). Sovremennye podkhody k upravleniyu izmeneniyami v organizatsii [Modern approaches to change management in the organization]. *Ekonomika i upravlenie v XXI veke: tendentsii razvitiya*. № 2. pp. 31-34. [in Russian]

Rossiiskaya poligrafiya, 2018 – Rossiiskaya poligrafiya (2018). Sostoyanie, tendentsii i perspektivy razvitiya. [Status, trends and prospects]. Otrasleyoi doklad Upravleniya periodicheskoi pechati, knigoizdaniya i poligrafii Federal'nogo agentstva po pechati i massovym kommunikatsiyam, [Elektronnyi resurs]. URL: <http://www.arpp.ru/otraslevye-doklady.html> [in Russian]

Shirokova, 2005 – Shirokova V.G. (2005). Upravlenie organizatsionnymi izmeneniyami. Uchebnoe posobie. [The management of organizational change]. СПб: Изд. дом Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2005. 14 p. [in Russian]

Stadnikova, 2017 – Stadnikova N.V. (2017). Rol' razlichnykh podkhodov k upravleniyu izmeneniyami v ekonomicheskikh sistemakh [The role of different approaches to managing changes in economic systems]. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya. Regional'nyi nauchnyi zhurnal*. №2(30). pp. 336-343. [in Russian]

Stadnikova, 2018 – *Stadnikova N.V.* (2018) Kontseptual'nyi podkhod k protsessam izmenenii: formy i metody [Conceptual approach to change processes: forms and methods]. *Kreativnaya ekonomika*. Т. 12. №7. pp. 887-901. [in Russian]

Terekhova, 2010 – *Terekhova T.A.* (2010). Kompetentostnyi podkhod v upravlenii innvoatsionnymi izmeneniyami [Competency-based approach to managing innovation changes]. *Psikhologiya v ekonomike i upravlenii*. № 1. pp. 3-37. [in Russian]

УДК 338.242.2

Тенденции развития управления изменениями в организациях

Лариса Николаевна Дробышевская ^{a,*}, Наталья Викторовна Стадникова ^b

^a Кубанский государственный университет, Российская Федерация,

^b Кубанский социально-экономический институт, Российская Федерация,

Аннотация. В статье рассмотрены тенденции развития управления изменениями в организациях. Выявлены проблемы внедрения изменений в организациях и проведен их анализ. Любые изменения часто воспринимаются как нововведения или инновационные преобразования. В таком контексте автор предлагает рассмотреть компетентностный подход к происходящим инновационным изменениям, который является актуальным, прогрессивным, способствует эффективному внедрению инновационных, организационных и производственных изменений. Предложен сценарий развития управления изменениями в организациях (на примере полиграфических предприятий) в виде дорожной карты. Автор рассматривает его как инструмент управления изменениями в организациях, позволяющим организационным структурам микро- и мезоуровня подготовиться к переменам и извлечь, в дальнейшем, преимущества из появляющихся возможностей.

Ключевые слова: управление изменениями, компетентностный подход, сценарий развития, дорожная карта, трансформация, инновация, внешняя среда, организационная структура, менеджмент.

* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: ld@seatrade.ru (Л.Н. Дробышевская),
nat_st2001@mail.ru (Н.В. Стадникова)