

DOI: 10.12731/2070-7568-2022-11-4-96-109

УДК 005.53

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ (ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ)

Д.С. Кенина, С.В. Левушкина, И.Г. Свистунова

Динамизм и агрессивные факторы внешней среды не оставляют шансов для организаций всех видов деятельности, кроме как следовать современным тенденциям, и гибко реагировать перестраивая свою деятельность и деятельность коллективов.

На сегодняшний день менеджеры располагают большим набором инструментов и готовых решений по внедрению изменений, но считаем, что необходим перечень индикаторов, по которым будут определяться последовательности и методы трансформаций.

Несомненно, важна институциональная основа для проведения изменений в организациях, в работе приведен перечень мировых организаций осуществляющих как информационно-консультационную и образовательную поддержку.

Процесс реакций и адаптации к изменениям достаточно сложен, так как встречает разного рода препятствия на своем пути, не простой является и процедура принятия решений в таких условиях.

В статье проведена декомпозиция процесса возможных изменений с учетом факторов риска и неопределенности, что позволяет выявить возможные барьеры и подобрать подходящие методы разработки и принятия решений.

Метод геймификации рассмотрен, как один из актуальных инструментов подготовки к изменениям, благодаря которому возможно смоделировать новые условия и проработать возможные ошибки персонала, кроме того раскрыть и развить креативные способности сотрудников.

Цель – изучение особенностей разработки и принятия управленческих решений в управлении изменениями, составление декомпозиционной модели разработки и принятия управленческих решений о внедрении изменений.

Метод или методология проведения работы: в статье использовался преимущественно метод теоретического анализа, имеющейся научно-теоретической базы в области управления изменениями.

Результаты: получены наиболее информативные критерии, необходимости изменений в организациях и алгоритма разработки и принятия решений в условиях трансформации организации.

Область применения результатов: полученные результаты целесообразно применять как теоретикам, так и практикам менеджмента, с целью совершенствования работы в области управления изменениями.

Ключевые слова: управление изменениями; принятие решений; современные методы управления изменениями

DEVELOPMENT AND ADOPTION OF MANAGEMENT DECISIONS IN CHANGE MANAGEMENT (LITERATURE REVIEW)

D.S. Kenina, S.V. Levushkina, I.G. Svistunova

Dynamism and aggressive environmental factors leave no chance for organizations of all types of activities, except to follow modern trends and react flexibly by restructuring their activities and the activities of teams.

Today, managers have a large set of tools and ready-made solutions for implementing changes, but we believe that a list of indicators is needed by which the sequences and methods of transformations will be determined.

Undoubtedly, the institutional framework for making changes in organizations is important, the work contains a list of global organizations that provide both information and consulting and educational support.

The process of reactions and adaptation to changes is quite complicated, as it encounters various obstacles in its path, and the decision-making procedure in such conditions is not simple either.

The article decomposes the process of possible changes, taking into account risk factors and uncertainty, which allows identifying possible barriers and selecting appropriate methods of development and decision-making.

The gamification method is considered as one of the relevant tools for preparing for changes, thanks to which it is possible to simulate new conditions and work out possible staff mistakes, in addition to reveal and develop the creative abilities of employees.

Purpose *the study of the features of the development and adoption of managerial decisions in change management.*

Methodology *the article mainly used the method of theoretical analysis of the available scientific and theoretical base in the field of change management.*

Results: *the most informative criteria, the need for changes in organizations and the algorithm of development and decision-making in the conditions of transformation of the organization are obtained.*

Practical implications *it is advisable to apply the obtained results to both management theorists and practitioners in order to improve work in the field of change management.*

Keywords: *change management; decision-making; modern methods of change management*

Введение

Как известно, управленческое решение многогранный, комплексный и отчасти творческий процесс, и особое внимание теоретиков и практиков менеджмента привлекает процесс изменений.

Изменения и трансформации являются неизбежным процессом и частью роста для любых организаций.

Современные реалии таковы, что изменения и форс-мажорные ситуации происходят все более чаще и стремительней как у руководителей, так и у коллектива, практически не остается универсальных сценариев решения возникающих проблем.

На сегодняшний день есть разные инструменты управления изменениями, учитывающие разные факторы. Сравнительная характеристика приведена в Табл. 1.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика моделей управления изменениями

Модель управления изменениями	Содержание
Модель управления изменениями Бекхарда и Харриса	Включает в себя пять основных этапов: внутриорганизационный анализ, определение необходимости и важности изменений, анализ текущего состояния и желаемых результатов, планирование действий, управление процессом перехода
Модель перехода Уильяма Бриджеса	Главным образом выделяет процесс перехода, и отмечает, что изменения наступают гораздо раньше перехода к ним, процесс завершается окончательно только когда сотрудники с ним соглашаются и начинают активно в нем участвовать
Модель изменений Джона Коттера	Включает в себя восемь последовательных шагов: создание ощущения срочности, формирование групп поддержки, создание видения перемен, информирование, устранение преград, создание краткосрочных побед, консолидация улучшений, фиксация изменений
Модель Кюблер-Росс	Состоит из 4 этапов, на первом этапе сотрудники отрицают изменения, на втором опасаются последствий от изменений, на третьем этапе адаптируются, а на четвертом принимают и активно работают в новых условиях
Модель Курта Левина	Является замкнутым циклом состоящим из трех звеньев первое это разморозка или подготовительный этап, ломающий стереотипы, второе звено, то активное внедрение изменений, и третье звено это заморозка, фиксация внедренных изменений, до следующей необходимости внедрения изменений
Модель McKinsey 7-S	Согласно данной модели предлагается внедрять изменения с учетом, следующих элементов управленческой деятельности: общие ценности, навыки, персонал, стиль управления, стратегия, структура и системы.

Несмотря на большой спектр имеющихся инструментов по управлению изменениями, в каждой организации реализуется свой индивидуальный сценарий, обусловленный спецификой деятельности и набором имеющихся ресурсов.

По мнению Астафьевой О.Е., Гончаровой И.Л., Моисеенко Н.А. основными областями изменениями в организации являются следующие: управленческие, технологические, продуктовые и социальные [5].

Считаем, что после определения областей совершенствования должен быть составлен перечень индикаторов уровня готовности к изменениям.

Среди ключевых показателей отмечаем:

1. Мотивация сотрудников
2. Уровень открытости организации
3. Техничко-технологические характеристики
4. Финансовое состояние

Данные показатели имеют двойственные свойства, с одной стороны, их нехватка может говорить о необходимости скорейшей трансформации, а, с другой стороны, выступать в роли барьеров на пути к изменениям.

Материалы и методы

Считаем справедливой точку зрения Анненкова М. Е., что в российских организациях преимущественно используется модель управления изменениями Бекхарда и Харриса, в которой дается сравнительная характеристика состояния организации до и после внедрения перемен [1, 2].

Данная модель является наиболее открытой и понятной как для руководителя, так и для персонала.

Важным элементом управления изменениями, в том числе и в ходе разработки и принятия решений, является оказание консультационного обеспечения и дальнейшего сопровождения процесса изменений, с этой целью за рубежом и в России созданы организации осуществляющие поддержку компаний, в части внедрения и продвижения процессов трансформации [6].

Среди наиболее популярных в мире следующие:

– Ассоциация специалистов по управлению изменениями (Association of Change Management Professionals), одна из глобаль-

ных организаций объединившая профессионалов в области управления изменениями [4];

– Учебный центр по управлению изменениями (Change Management Learning Center (Prosci), активно занимается исследованиями в сфере лучших практик по внедрению изменений, а так же занимается процессом обучения [12];

– Ассоциация специалистов по управлению бизнес-процессами (Association of Business Process Management Professionals), обучает и осуществляет сертификацию в сфере управления бизнес-процессами по стандарту BPM СВОК – Business Process Management Body of Knowledge [3].

Д. Коттер в работе над изменениями выделял два управленческих процесса – менеджмент и лидерство, которые оказывали прямое влияние на процесс изменений.

Менеджменту отводится больше организаторская роль, включающая в себя процессы бюджетирования, планирования, общей организации и контроля за ходом изменения. Лидерству в свою очередь отдается мотивирующая роль, помогающая общей мобилизации и настрою коллектива на изменения. Процесс разработки и принятия решений, несомненно, является одним из важнейших звеньев менеджмента [9].

Предварительным этапом, предшествующим принятию решений об организационных изменениях, является формулирование критериев, среди которых показатели, в первую очередь характеризующие уровень развития и финансовую устойчивость организации: уровень прибыли, финансовая устойчивость, себестоимость продукции (услуг), технологии производства, конкурентные преимущества, положение на рынке сбыта, текучесть кадров и производительность труда [7, 13].

Алгоритм работы над возникающими проблемами включает этап анализа проблемы, в процессе данной деятельности может обнаружиться, что даже самая стандартная проблема может стать точкой роста и, соответственно, причиной глобальных изменений в организации [14, 15].

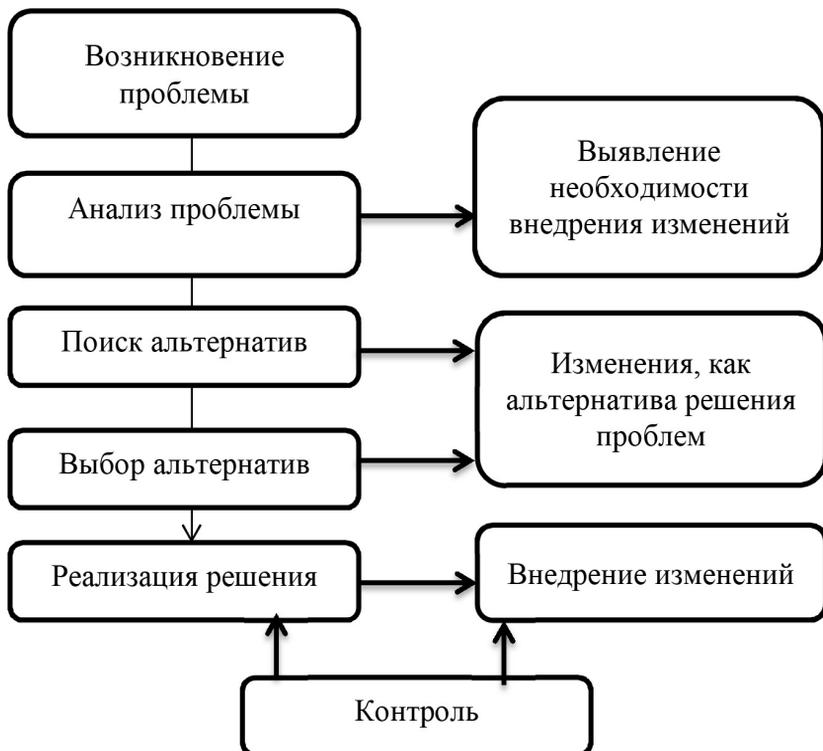


Рис. 1. Взаимосвязь алгоритма решения проблем с процессом внедрения изменений

На этапе поиска альтернатив, изменения или трансформации, вполне могут стать единственным возможным решением возникших проблем, в коллективах достаточно часто любые перемены встречают с сопротивлением.

Главной проблемой может стать отсутствие или недостаточная развитость гибких навыков, главным образом, у лиц принимающих решение и у персонала в целом.

Считаем, что одним из действенных и актуальных инструментов могут стать инструменты геймификации, помогающие подготовить сотрудников к нестандартным ситуациям, кроме того развить и укрепить навыки командной работы и креативного мышления [8,11].

Данный метод становится своего рода тренажером как для управленческого персонала, так и для исполнителей. Главным его преимуществом является возможность высокой степени вовлеченности персонала во все процессы, что соответственно повышает мотивацию. Также несомненным плюсом геймификации, как метода принятия решений, является возможность разбора ошибок, еще до реальной реализации решения, что соответственно сократит издержки и сэкономит время.

Результаты и обсуждение

Для наиболее эффективной работы над изменениями, считаем необходимым проведение декомпозиции процесса изменений, первым этапом которого станет выяснение первопричины грядущих изменений, в случае если это организационные проблемы или желание руководителя, есть возможность планомерно переходить к данному процессу, а в ситуации форс-мажоров время на подготовку отсутствует.

Выше упомянутые факторы также влияют на процесс разработки и принятия решений, обуславливая его особенности.

В случае запланированных изменений основу управленческих решений составит процесс планирования, в незапланированных обстоятельствах соответственно наблюдается, ситуация риска и неопределенности.

Как было отмечено ранее, достаточно высока вероятность возникновения барьеров, спектр которых достаточно широк и специфичен для каждой сферы.

Так, например, Т. А. Лезина, В. В. Иванова, О. В. Стоянова, исследуя цифровую трансформацию и ее влияние на российский бизнес, выделяют следующие барьеры развития цифровизации в российской промышленности: нехватку бюджета, невысокий показатель возврата инвестиций, завышенные требования инвесторов, небольшие горизонты планирования, а также институциональные препятствия [10].

Проведенная декомпозиция включает в себя так же важный этап, это контроль, который также является неотъемлемой функцией менеджмента, позволяющий провести оценку полученных результатов и скорректировать возможные упущения и ошибки.



Рис. 2. Декомпозиция процесса изменений в организациях

Заключение

Несмотря на возникающие сложности перед организациями, изменения и трансформации процесс неизбежный, задающий новый вектор развития, раскрывающий новые грани как сотрудников, так и руководителей.

Среди наиболее значимых результатов исследования:

1. Проведение теоретического анализа, имеющейся научно-теоретической базы в области управления изменениями.
2. Изучение особенностей разработки и принятия управленческих решений в управлении изменениями.
3. Составление декомпозиционной модели разработки и принятия управленческих решений о внедрении изменений.

Информация о конфликте интересов. Информация о конфликте интересов отсутствует.

Список литературы

1. Анненков М.Е. Особенности процессов принятия решений и диагностика проблем управления изменениями в крупных организациях

- // Управленческие науки в современной России. 2014. Т. 2. № 2. С. 324-328.
2. Архипова Л.И. Современные инструменты бизнес-анализа как фактор повышения эффективности управления изменениями / Л. И. Архипова, Л. Ф. Медведева // Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки. 2022. № 21-2. С. 3-11.
 3. Ассоциация специалистов по управлению бизнес-процессами. URL: <https://abpmp.org.ru/?ysclid=lb8200tmay236450129> (дата обращения 30.11.2022)
 4. Ассоциация специалистов по управлению изменениями. URL: https://www.acmpglobal.org/page/about_acmp (дата обращения 30.11.2022)
 5. Астафьева О.Е., Гончарова И.Л., Моисеенко Н.А. Анализ управления изменениями в организациях // Управление. 2020. Т. 8. С. 24-32.
 6. Беляев М.К., Прасолова Е.В. Организационные изменения: зарубежный опыт и российские реалии // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 11. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2014/11/40315> (дата обращения 25.11.2022)
 7. Блинов А.О. Особенности процессов принятия решений и диагностика проблем управления изменениями в современных организациях / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2015. № 1-2. С. 58-68.
 8. Коваленко Б.Б., Гусарова Т.И. Геймификация как инструмент принятия управленческих решений // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. 2020. № 1. С. 103-111.
 9. Коттер Д. Управление изменениями: Практическое руководство. М.: Альпина Паблишер, 2016. 226 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003136> (дата обращения 28.11.2022)
 10. Лезина Т.А. Влияние цифровой трансформации на российский бизнес: систематизация взглядов и опыта / Т. А. Лезина, В. В. Иванова, О. В. Стоянова // Информационное общество. 2022. № 2. С. 13-20.
 11. Маркеева А.В. Геймификация в бизнесе: проблемы использования и перспективы развития // Лидерство и менеджмент. 2015. Т. 2. № 3. С. 169-190.

12. Учебный центр по управлению изменениями. URL: <https://www.prosci.com/> (Дата обращения 30.11.2022)
13. Харьковский Р.Г. Принятие решений в процессе реализации стратегии управления изменениями / Р. Г. Харьковский, Н. В. Воробьева, Е. Р. Конопелько // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2021. № 1(43). С. 139-146.
14. Шевченко В.В. Моделирование процесса изменения критериев принятия решения в системе управления предприятием // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. 2012. № 2(42). С. 151-157.
15. Tonikyan A. S. Practical issues of change management theory application // Управление инновационным развитием агропродовольственных систем на национальном и региональном уровнях: материалы II международной научно-практической конференции, Воронеж, 29–30 октября 2020 года. Часть I. Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2020. С. 194-197.

References

1. Annenkov M.E. Upravlencheskie nauki v sovremennoy Rossii, 2014, vol. 2, no. 2, pp. 324-328.
2. Arkhipova L.I., Medvedeva L.F. Nauchnye trudy Respublikanskogo instituta vysshey shkoly. Filosofsko-gumanitarnye nauki, 2022, no. 21-2, pp. 3-11.
3. Association of Business Process Management Specialists. URL: <https://abpmp.org.ru/?ysclid=lb8200tmay236450129>
4. Association of specialists in change management. URL: https://www.acmpglobal.org/page/about_acmp
5. Astaf'eva O.E., Goncharova I.L., Moiseenko N.A. Upravlenie, 2020, vol. 8, pp. 24-32.
6. Belyaev M.K., Prasolova E.V. Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii, 2014, no. 11, part 2. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2014/11/40315>
7. Blinov A.O., Ugryumova N.V. Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra, 2015, no. 1-2, pp. 58-68.

8. Kovalenko B.B., Gusarova T.I. Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment, 2020, no. 1, pp. 103-111.
9. Kotter D. Upravlenie izmeneniyami: Prakticheskoe rukovodstvo [Change Management: A Practical Guide]. M.: Al'pina Publisher, 2016, 226 p. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003136>
10. Lezina T.A., Ivanova V.V., Stoyanova O.V. Informatsionnoe obshchestvo, 2022, no. 2, pp. 13-20.
11. Markeeva A.V. Liderstvo i menedzhment, 2015, vol. 2, no. 3, pp. 169-190.
12. Change Management Training Center. URL: <https://www.prosci.com/>
13. Khar'kovskiy R.G., Vorob'eva N.V., Konopel'ko E.R. Vestnik Luganskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Vladimira Dalya, 2021, no. 1(43), pp. 139-146.
14. Shevchenko V.V. Nauchnye trudy Donetskogo natsional'nogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: ekonomicheskaya, 2012, no. 2(42), pp. 151-157.
15. Tonikyan A. S. Practical issues of change management theory application. Upravlenie innovatsionnym razvitiem agroproduktivnykh sistem na natsional'nom i regional'nom urovnyakh: materialy II mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Voronezh, 29–30 oktyabrya 2020 goda. Chast' I [Management of innovative development of agro-food systems at the national and regional levels: proceedings of the II International Scientific and Practical Conference, Voronezh, October 29–30, 2020. Part I]. Voronezh: Voronezh State Agrarian University, 2020, pp. 194-197.

ДААННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Кенина Диана Сергеевна, доцент кафедры «Менеджмента и управленческих технологий», кандидат экономических наук
*Ставропольский государственный аграрный университет
пер. Зоотехнический, 12, г. Ставрополь, Ставропольский край, 355017, Российская Федерация
dianakenina@mail.ru*

Левушкина Светлана Владимировна, доцент кафедры «Менеджмента и управленческих технологий», кандидат экономических наук

*Ставропольский государственный аграрный университет
пер. Зоотехнический, 12, г. Ставрополь, Ставропольский
край, 355017, Российская Федерация
kirachek@mail.ru*

Свистунова Инна Георгиевна, доцент кафедры «Менеджмента и управленческих технологий», кандидат экономических наук
*Ставропольский государственный аграрный университет
пер. Зоотехнический, 12, г. Ставрополь, Ставропольский
край, 355017, Российская Федерация
innessa-88@mail.ru*

DATA ABOUT THE AUTHOR

Diana S. Kenina, associate professor of the department of management and management technologies, candidate of economic sciences
*Stavropol State Agrarian University
12, Zootehnicheskyy, Stavropol, Stavropol Territory, 355017, Russian Federation
dianakenina@mail.ru
SPIN-code: 5742-2166
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4259-341X>
ResearcherID: N-8844-2016
Scopus Author ID: 57188927906*

Svetlana V. Levushkina, associate professor of the department of management and management technologies, candidate of economic sciences
*Stavropol State Agrarian University
12, Zootehnicheskyy, Stavropol, Stavropol Territory, 355017, Russian Federation
kirachek@mail.ru
SPIN-code: 5752-5150
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4026-6578>
ResearcherID: V-1181-2017
Scopus Author ID: 57006764800*

Inna G. Svystunova, associate professor of the department of management and management technologies, candidate of economic sciences

Stavropol State Agrarian University

12, Zootekhnichesky, Stavropol, Stavropol Territory, 355017, Russian Federation

innessa-88@mail.ru

SPIN-code: 2925-7336

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5237-1354>

Researcher ID: AAY-3695-2021

Scopus Author ID: 57191260931

Поступила 05.12.2022

После рецензирования 18.12.2022

Принята 23.12.2022

Received 05.12.2022

Revised 18.12.2022

Accepted 23.12.2022