

DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-2-240

УДК 334.024



Научная статья | Менеджмент

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

М.М. Чернякова, А.В. Злотин

В статье рассматриваются особенности управления изменениями, которые являются сложным и многообразным процессом и требует комплексного подхода.

Современные организации для повышения своей эффективности используют комбинацию механизмов управления, которые адаптированы к типу и масштабам изменений.

Цель работы: разработка рекомендаций по эффективному управлению изменениями в организации.

Методы и материалы. Работа основана на общенаучном методе анализа и синтеза. Для представления результатов исследования использовались графические методы

Результаты исследования. Важными отличительными особенностями современного управления организациями является учет основополагающих ценностей, таких как учет ключевых процессов во внутренней среде, зависимость от внешних процессов и управление организациями.

Область применения результатов. Статья предоставляет практические рекомендации для организаций, стремящихся эффективно управлять изменениями, определяет важность индивидуального подхода, адаптацию механизмов управления в контексте изменений и необходимости постоянной оценки и адаптации.

Ключевые слова: управление изменениями; внедрение изменений; механизм управления; организационное изменение

Для цитирования. Чернякова М.М., Злотин А.В. Принципы управления организациями в условиях внедрения изменений // Наука Красноярья: экономический журнал. 2024. Т. 13, №2. С. 44-54. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-2-240

Original article | Management

MECHANISM FOR MANAGING ORGANIZATIONS IN CONDITIONS OF IMPLEMENTING CHANGES

M.M. Chernyakova, A.V. Zlotin

The article discusses the features of change management, which is a complex and diverse process and requires an integrated approach. Modern organizations, to improve their efficiency, use a combination of management mechanisms that are adapted to the type and scale of change.

Purpose: *development of recommendations for effective change management in the organization.*

Methods and materials. *The work is based on the general scientific method of analysis and synthesis. Graphical methods were used to present the research results.*

Research results. *Important distinctive features of modern management of organizations are the consideration of fundamental values, such as taking into account key processes in the internal environment, dependence on external processes and management of organizations.*

Scope of results. *The article provides practical recommendations for organizations seeking to effectively manage change, identifies the importance of an individual approach, adapting management mechanisms in the context of change and the need for constant assessment and adaptation.*

Keywords: *change management; implementation of changes; management mechanism; organizational change*

For citation. *Chernyakova M.M., Zlotin A.V. Mechanism for Managing Organizations in Conditions of Implementing Changes. Krasnoyarsk Science: Economic Journal, 2024, vol. 13, no. 2, pp. 44-54. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-2-240*

Введение

В современном динамичном деловом мире организации постоянно сталкиваются с необходимостью внедрения изменений для сохранения конкурентоспособности и адаптации к меняющейся окружающей среде [4, 9], поэтому возникает необходимость внедрения изменений в управленческие и бизнес-процессы, а успешное управление изменениями требует безусловно тщательного планирования, реализации и механизма управ-

ления, который обеспечивает эффективное внедрение и долгосрочную устойчивость [12].

Исследуя механизм управления организациями в условиях внедрения изменений, можно выделить такие его ключевые компоненты, как планирование изменений, коммуникацию, вовлечение заинтересованных сторон, управление всеми возможными рисками и мониторинг прогресса [8]. Таким образом, управление изменениями носит комплексный характер, что может создавать сложности при его реализации на практике. По этой причине руководству предприятий важно понимать принципы функционирования механизма управления изменениями и знать, какие факторы влияют на его эффективность.

Цель исследования: провести исследование принципов управления, которые используются современными организациями при внедрении изменений, а также определить ключевые факторы, влияющие на успешное управление изменениями в организациях.

Методы и материалы

Работа основана на общенаучном методе анализа и синтеза. Для представления результатов исследования использовались графические методы.

Результаты исследования

Особенностями управления современными российскими организациями в условиях внедрения изменений является, во-первых, доверие и вовлечение со стороны высшего руководства, что имеет решающее значение для успешной реализации внедрения изменений. Руководители должны быть готовы взять на себя ответственность за принятие управленческих решений, а также вдохновлять команду и принимать активное участие в управлении изменениями [1, 12].

Во-вторых, необходим четкий план коммуникаций, поскольку своевременное получение информации важно для понимания и поддержки изменений, поэтому руководство организации должно четко излагать причины их изменений, ожидаемые результаты и шаги, которые необходимо реализовать.

В-третьих, важной частью управлением изменениями является грамотное управление сопротивлением. Любые изменения неизбежно приводят к некоторому сопротивлению, и лучше быть к этому готовым. Эффективное управление сопротивлением включает в себя выявление опасений сотрудников через проведение опросов, сбор обратной связи и т.п., с последующим предоставлением поддержки и открытым обсуждением проблем.

Безусловно, вовлечение сотрудников организации в процессы внедрения

изменений повышает их приверженность и поддержку, поэтому руководство организации должно предоставить сотрудникам возможность высказывать свое мнение, задавать вопросы и участвовать в принятии решений (рис. 1) [11].

1. Планирование изменений	<ul style="list-style-type: none"> • Определение цели и ожидаемых результатов изменений. • Анализ текущей ситуации и выявление областей для улучшения. • Разработка всестороннего плана изменений, включающего этапы, сроки и необходимые ресурсы
2. Коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и реализация комплексной коммуникационной стратегии. • Обеспечение четкого и регулярного информирования заинтересованных сторон о целях, преимуществах и процессе изменений. • Создание открытых каналов связи для отзывов и обсуждений
3. Вовлечение заинтересованных сторон	<ul style="list-style-type: none"> • Идентификация и вовлечение всех заинтересованных сторон, включая сотрудников, клиентов, поставщиков и регулирующие органы. • Сбор отзывов, предложений и поддержки. • Создание коалиций и групп поддержки для содействия изменениям
4. Управление рисками	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение тщательной оценки рисков для выявления потенциальных проблем. • Разработка планов смягчения последствий для управления рисками. • Регулярный мониторинг рисков и корректировка планов по мере необходимости
5. Мониторинг прогресса	<ul style="list-style-type: none"> • Установление ключевых показателей эффективности (KPI) для измерения прогресса. • Регулярный сбор и анализ данных о реализации изменений. • Внесение корректировок в план изменений на основе результатов мониторинга

Рис. 1. Ключевые компоненты управления изменениями в организации [11]

Поскольку внедрение изменений в организации является не линейным процессом, то и организациям необходимо быть готовыми к корректировкам и изменениям курса по мере необходимости, поэтому для заблаговременного планирования на случай непредвиденных обстоятельств, расходов, возникновения рисков необходима открытость для обратной связи, что может иметь решающее значение [2].

Эффективное управление временем имеет решающее значение для успешного внедрения изменений. В организации должны устанавливаться реалистичные сроки и придерживаться графика выполнения соответствующим образом.

ющих задач, а изменения должны быть согласованы с культурой и ценностями организации. Рабочей группе необходимо оценить, как изменения повлияют на культуру, и предпринять шаги для смягчения негативных последствий (рис. 2) [3, 7].



Рис. 2. Механизм управления изменениями организации [3]

Безусловно, преимуществами внедрения эффективного механизма управления изменениями в организации будут заключаться в:

- увеличении вероятности успешного внедрения изменений;
- минимизации сопротивления и неопределенности среди сотрудников и других заинтересованных сторон;
- повышении доверия и сотрудничества внутри организации;
- улучшении организационной гибкости и адаптивности бизнес-процессов;
- обеспечении устойчивых долгосрочных результатов от внедрения изменений.

Алгоритм внедрения механизма изменений в организации может включать в себя несколько этапов (рис. 3) [10, 14].

Этап 1. Определение потребностей организации и разработка плана. Этап состоит в определении и обосновании цели и задач внедрения изменений в организации, после чего производится разработка самого плана внедрения, который состоит из определения сроков, ресурсов и промежуточных результатов, также необходимо заручиться поддержкой от руководства организации, обеспечении источников финансирования на реализацию проекта [13].

Этап 2. Создание команды. На данном этапе производится формирование состава команды, крайне желательно, чтобы она состояла из представителей всех подразделений, после чего назначить руководителя команды, отвечающего за координацию реализации проекта внедрения изменения и

принятие управленческих решений. Кроме того, необходимо обеспечить команду необходимыми ресурсами и полномочиями.

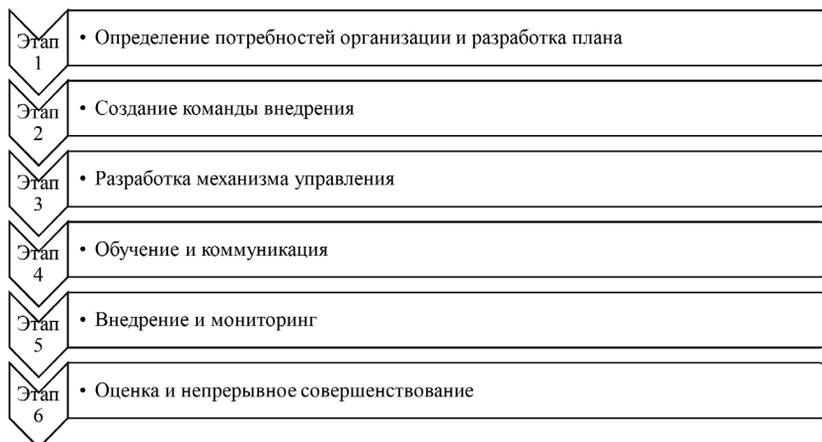


Рис. 3. Алгоритм внедрения механизма изменений в организации [15]

Этап 3. Разработка механизма управления. Реализация обязательной системы мониторинга и отчетности для отслеживания прогресса реализации проекта внедрения изменений и эффективная организация самих процессов принятия решений для своевременного разрешения проблем заключается в разработке самого механизма управления, который обеспечит подотчетность и прозрачность процесса внедрения, при этом необходимо учесть, что механизм управления должен включать: создание рабочей группы для руководства, контроля и надзора за результатами внедрения изменений [5].

Этап 4. Обучение и коммуникация. Обеспечение эффективной коммуникации с руководством, заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) на протяжении всего процесса реализации проекта внедрения изменений, и регулярное информирование сотрудников о прогрессе позволить своевременно корректировать механизм управления по мере необходимости, что также предполагает при необходимости проведение обучения сотрудников новому механизму управления и важности внедрения изменений [6].

Этап 5. Внедрение и мониторинг. На данном этапе используя разработанную систему мониторинга и отчетности, необходимо при необходимости своевременно корректировать механизм управления и план внедрения в соответствии с результатами мониторинга предполагается внедрить ме-

ханизм управления и обеспечить надлежащее соблюдение и выполнение, что позволит регулярно отслеживать прогресс изменений [2].

Этап 6. Оценка и непрерывное совершенствование. В данный этап входит определение области для улучшения и реализовать необходимых изменения, которые будут сопровождаться непрерывным совершенствованием механизма управления. Обязательным элементом результата внедрения изменений является необходимость в проведении оценки механизма управления и процесса внедрения.

Выводы и предложения

Важную роль в управлении играет руководитель проектной группы, который занимается внедрением изменений в организации, который должен отслеживать прогресс и собирать обратную связь от сотрудников и других заинтересованных сторон (стейкхолдеров), поскольку собранные данные могут помочь определить области, требующие улучшения и обеспечить своевременные корректировки. Кроме того, изменения часто требуют дополнительных ресурсов, таких как время, деньги и персонал, поэтому так важно тщательно планировать и выделять ресурсы в соответствии с потребностями проекта по изменению [10].

При создании эффективного механизма внедрения проекта управления изменениями в организации необходимо учесть, что он представляет собой сложный и многогранный процесс, и является основой для успешного внедрения и получения долгосрочного результата изменений в организациях, поэтому при планировании изменений необходим постоянный мониторинг и контроль, а также получение обратной связи, управление рисками и контроль за достигнутыми результатами и прогрессом. В этом случае современные организации могут повысить свои шансы на создание устойчивой и процветающей среды ведения своей деятельности в условиях постоянного меняющегося делового ландшафта.

Список литературы

1. Анализ ключевых проблем управления изменениями в организации при сравнении двух моделей управления изменениями / О.Ю. Шахов, А.Э. Ахметова // Наука настоящего и будущего. 2023. Т. 3. С. 13-15.
2. Данилюк А.А. Управление изменениями: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета. 2014. 288 с.
3. Келарев В.В. Механизм управления организационными изменениями предприятия в современных условиях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2014. № 2. С. 1-8.

4. Кириллова Т.В. Изменение форматов торговых центров в постковидный период / Т. В. Кириллова, А. В. Никифорова // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, в 4 ч., Санкт-Петербург, 01–04 июня 2021 года. Том Часть 3. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. С. 150-154.
5. Кочнев В.В. Реализация процесса организационных изменений в условиях культурной реакции // Инновации и инвестиции. 2024. № 2. С. 165-174.
6. Курбанов А.Х. Сопротивление персонала организации внедрению управленческих инноваций: причины, проблемы и пути решения / А.Х. Курбанов, Л.А. Крон // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. № 8. С. 22-25.
7. Либерман А.Е. Механизм управления изменениями в организации, вызываемыми реструктуризацией // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2006. № 4(8). С. 44-59.
8. Методы проведения экономических исследований и принятия решений: учебное пособие / М.К. Черняков, М.М. Чернякова, К.Ч.О. Акберов, И.А. Шураев, М.В. Рожкова. Курск: Университетская книга, 2022. С. 278.
9. Митяшин Г.Ю. Изменение модели обслуживания безотходного магазина в период пандемии // Управление продажами. 2021. № 2. С. 128-135.
10. Стандарт по управлению изменениями / Ассоциация специалистов по управлению изменениями (АСМР). URL: <https://stepconsulting.ru/sites/default/files/files/standard.pdf>
11. Черняков М.К. Интеллектуальные системы и технологии: монография / М.К. Черняков, М.М. Чернякова, Ш.И.О. Сулейманов. Курск: Университетская книга, 2023. С. 225.
12. Чернякова М.М. Современные методы принятия управленческих решений: учебное пособие / М.М. Чернякова, И.А. Чернякова. Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2023. С. 126.
13. Management system for development of the dairy industry in the context of digitalization / М.К. Chernyakov, М.М. Chernyakova, I. A. Chernyakova // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2021. Vol. 624: International conference on world technological trends in agribusiness, Omsk, 4-5 July 2020. Art. 012138 (5 p.). URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/624/1/012138>
14. Using the method of management by objectives in the service sector / М.М. Chernyakova, V.M. Chernyakov, A.V. Nozdrin // Scientific research of the sco countries: synergy and integration –合组织国家的科学研究: 协同一

体化 Proceedings of the International Conference, December 20, 2022. Beijing, China 2022. P. 20-27.

15. Savosin I. Organizational process of implementation of changes at the enterprise // The Scientific Heritage. 2021. №77-3(77). P. 38-41. <https://doi.org/10.24412/9215-0365-2021-77-3-38-41>

References

1. Analysis of key problems of change management in the organization when comparing two models of change management / O.Yu. Shakhov, A.E. Akhmetova. Nauka nastoyashchego i budushchego [Science of the present and future], 2023, vol. 3, pp. 13-15.
2. Danilyuk A.A. *Change management: textbook*. Tyumen: Tyumen State University Publishing House, 2014, 288 p.
3. Kelarev V.V. Mechanism of management of organizational changes of the enterprise in modern conditions. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski* [State and municipal management. Scientific notes], 2014, no. 2, pp. 1-8.
4. Kirillova T.V., Nikiforova A.V. Changing formats of shopping centers in the post-vision period. *Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade: Proceedings of the All-Russian scientific-practical and educational-methodological conference, in 4 parts, St. Petersburg, June 01-04, 2021*. Volume Part 3. St. Petersburg: POLITEH-PRESS, 2021, pp. 150-154.
5. Kochnev V.V. Realization of the process of organizational change in the conditions of cultural reaction. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and Investments], 2024, no. 2, pp. 165-174.
6. Kurbanov A.H., Kron L.A. Resistance of the organization's personnel to the introduction of management innovations: causes, problems and solutions. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom* [Problems of Economics and Management of Oil and Gas Complex], 2013, no. 8, pp. 22-25.
7. Liberman, A.E. Mechanism of management of changes in the organization caused by restructuring. *Management of economic systems: electronic scientific journal* [Upravlenie ekonomicheskimi sistemami], 2006, no. 4(8), pp. 44-59.
8. *Methods of economic research and decision-making: textbook* / M.K. Chernyakov, M.M. Chernyakova, K.C.O. Akberov, I.A. Shuraev, M.V. Rozhkova. Kursk: Universitetskaya kniga Publ., 2022, p. 278.
9. Mityashin G.Y. Changing the service model of a waste-free ma-store in the period of pandemic. *Upravlenie prodazhami* [Sales Management], 2021, no. 2, pp. 128-135.

10. Standard on Change Management / Association of Change Management Professionals (ACMP). URL: <https://stepconsulting.ru/sites/default/files/files/standart.pdf>.
11. Chernyakov M.K. *Intellectual systems and technologies* / M.K. Chernyakov, M.M. Chernyakova, Sh.I.O. Suleymanov. Kursk: Universitetskaya kniga Publ., 2023, p. 225.
12. Chernyakova M.M., Chernyakova I.A. *Modern methods of making managerial decisions: textbook*. Novosibirsk: Novosibirsk State Technical University, 2023, p. 126.
13. Management system for development of the dairy industry in the context of digitalization / M.K. Chernyakov, M.M. Chernyakova, I. A. Chernyakova. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021. Vol. 624: *International conference on world technological trends in agribusiness, Omsk, 4-5 July 2020*. Art. 012138 (5 p.). URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/624/1/012138>
14. Using the method of management by objectives in the service sector / M.M. Chernyakova, V.M. Chernyakov, A.V. Nozdrin. *Scientific research of the sco countries: synergy and integration – 合组织国家的科学研究: 协同和一体化 Proceedings of the International Conference, December 20, 2022*. Beijing, China 2022, pp. 20-27.
15. Savosin I. Organizational process of implementation of changes at the enterprise. *The Scientific Heritage*, 2021, no. 77-3(77), pp. 38-41. <https://doi.org/10.24412/9215-0365-2021-77-3-38-41>

ДАнные ОБ АВТОРАХ

Чернякова Мария Михайловна, профессор кафедры государственного управления отраслевых политик, доктор экономических наук, доцент
Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
ул. Нижегородская, 6, г. Новосибирск, 630102, Российская Федерация
mariamix@mail.ru

Злотин Алексей Владимирович, аспирант кафедры государственного управления отраслевых политик
Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
ул. Нижегородская, 6, г. Новосибирск, 630102, Российская Федерация
av@slsib.ru

DATA ABOUT THE AUTHORS

Maria M. Chernyakova, Professor of the Department of Public Administration of Sectoral Policies, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Siberian Institute of Management - branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation
6, Nizhegorodskaya Str., Novosibirsk, 630102, Russian Federation
mariamix@mail.ru
SPIN-code: 6028-9004

Alexey V. Zlotin, graduate student of the Department of Public Administration of Sectoral Policies
Siberian Institute of Management - branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation
6, Nizhegorodskaya Str., Novosibirsk, 630102, Russian Federation
av@sibsib.ru

Поступила 25.04.2024

После рецензирования 23.05.2024

Принята 30.05.2024

Received 25.04.2024

Revised 23.05.2024

Accepted 30.05.2024