

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ КОМПАНИИ

Богиня М.В., Богиня Н.М.

ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет», Красноярск,  
e-mail: [bmw-1964@yandex.ru](mailto:bmw-1964@yandex.ru), [nik\\_211@mail.ru](mailto:nik_211@mail.ru)

Прочность фундамента сегодняшнего успеха компании возможна только за счет своевременного и адекватного реагирования на изменения. Компании, увидевшие новый принцип организации системы, побеждают с меньшими ресурсами. Сегодня сервис – система и стратегия развития системы, становится важным, как никогда; стратегия мощная и эффективная, позволяющая компании максимально реализовать свой потенциал. Руководство компании должно определить, когда и какими темпами необходимы изменения, и сделать их проактивными. При этом, при реализации изменений должны быть вовлечены все сотрудники компании. Поэтому правильная настройка инициативы по управлению изменениями критически важна для успешного выполнения преобразования стратегии. Управление изменениями означает планирование, сопровождение и контроль процесса изменения от фактического к определенному целевому состоянию. Область изменений может быть описана следующими четырьмя факторами: процессы, технологии, организация/структура, культура/ценности. Реализуемые действия по изменению позволяют достичь цели изменения. Действия по изменению вытекают из стратегии изменения, анализа готовности и способности к изменениям и объединяются в концепцию изменений. Это конкретизирует используемые инструменты и методы, обязанности и сроки. Следует учитывать существенную значимость того, что компания находится в бизнес-среде (надсистеме), с которой взаимодействует. Среда может действовать как изменение-драйвер, но, с другой стороны, компания также влияет на окружающую среду.

**Ключевые слова:** управление изменениями, область изменения, стратегия изменения, таргетинг сервис

## MANAGEMENT OF CHANGES COMPANY

Boginia M.V., Boginia N.M.

Krasnoyarsk State Agrarian University, e-mail: [bmw-1964@yandex.ru](mailto:bmw-1964@yandex.ru), [nik\\_211@mail.ru](mailto:nik_211@mail.ru)

The solid foundation of today's success of the company is possible only through timely and adequate response to changes. Companies that see a new principle of system organization win with fewer resources. Today, service is a system and a system development strategy is becoming more important than ever; The strategy is powerful and effective, allowing the company to maximize its potential. Company management must determine when and at what pace changes are needed and make them proactive. At the same time, when implementing changes, all employees of the company should be involved. Therefore, properly setting up a change management initiative is critical to successfully transforming a strategy. Change management means planning, maintaining and monitoring the process of change from the actual to a specific target state. The area of change can be described by the following four factors: processes, technologies, organization / structure, culture / values. The ongoing change actions will achieve the goal of change. Change actions arise from a change strategy, analysis of preparedness and capacity for change, and are integrated into the concept of change. This specifies the tools and methods used, responsibilities and deadlines. It should be noted the significant importance of the fact that the company is in the business environment (supersystem) with which it interacts. An environment can act as a driver change, but on the other hand, a company also affects the environment.

**Keywords:** change management, scope of change, change strategy, targeting service

«Рынок XXI в. значительно отличается от того, что было в прошлом. Здесь «вчера» (читай, устаревшие морально) идеи и теории просто не работают. Устанавливаются новые «правила игры», определяющие для бизнеса «тектонические» перемены. Системы (бизнес) вынуждены изменять свои пространственно-временные координаты, характеризующиеся своими условиями, требующими новых форм и качества самих систем. Перед некоторыми участниками рынка эти изменения открывают заметные конкурентные преимущества, для других – активность конкурентов становится определенным вызовом. Поскольку темп изменений все ускоряется, шансы остаться «в хвосте» очень велики. Прочность фундамента сегодняшнего успеха компании, даже на пике популярности, в данных условиях – кратковременных конкурентных

преимуществ, возможно только за счет своевременного и адекватного реагирования на изменения. Компании, увидевшие новый принцип организации системы, побеждают с меньшими ресурсами. Сегодня сервис – система и стратегия развития системы, становится важным, как никогда. Сервис – стратегия мощная и эффективная, позволяющая компании максимально реализовать свой потенциал; стратегия, приносящая гарантированную прибыль» [1].

В последние годы термин «управление изменениями» стал крылатым в корпоративной практике: когда и где преобладает намерение реализовывать изменения быстро, эффективно и при поддержке сотрудников; итеративные проекты осуществляются с на основе «управления изменениями» [2].

Из-за характерных особенностей свойств категории «качество» трудно опре-

делить и проверить ход и успех проектов по управлению изменениями.

Цель работы состоит в том, чтобы представить методический подход, который делает цели, содержание и действия «управления изменениями» ощутимыми для менеджеров и сотрудников, а также прозрачным потенциал выгоды и в то же время может быть перенесен на любой вид процесса изменений.

Управление изменениями означает планирование, сопровождение и контроль процесса изменения от фактического к определенному целевому состоянию. Изменение понимается при этом как процесс: оно требует «движения» для перехода из настоящего в будущее. Это «движение» компании может осуществляться только через самих сотрудников. Сотрудники своими действиями вносят изменения и, таким образом, являются элементарной частью процесса. Однако качество реализации зависит от готовности и способности к изменениям сотрудников. Они должны, во-первых, быть убежденными в пользе перемен – «хотеть» и, во-вторых, обладать знаниями, необходимыми для перемен – «знать».

На готовность и способность к изменениям, также влияют действия по изменению. Таким образом, сотрудники компании представляют целевые группы изменений и находятся в центре управления изменениями. Кроме того, для достижения цели изменения важно, чтобы сотрудники также обладали соответствующими компетенциями для выполнения своих обязанностей – «могут» [2, 3, 4].

Решение об изменении обычно возникает в результате стратегического процесса предприятия. Из миссии и видения компании (почему мы существуем? куда мы идем?) и/или требованиям бизнес-среды разрабатываются стратегия/-и (как мы этого достигаем?). В процессе планирования стратегия/-и конкретизируется/-ются в стратегических действиях. Только благодаря этому возникает необходимость в изменениях [3, 5, 6].

В изменении, цель формируется исходя из разработанной стратегии и является главной целью до начала действий по реализации, собственно, изменений (например, «таргетинг сервис» в качестве ключевого аспекта стратегии сервис, для снижения оттока клиентов). Стратегия изменений на данном этапе конкретизируется, то есть, уточняется какая область изменений и каким образом, с точки зрения ее состояния. Кроме того, определяется кого, то есть какие аудитории изменений, а также и кто их будет реализовывать. Эти моменты состав-

ляют основу для производных действий по изменению [3, 5].

Область изменений может быть описана следующими четырьмя факторами [2, 5, 6]:

- процессы (например, организационной структуры, интерфейсы, обязанности и пр.);

- технологии (например, информационно-коммуникационные технологии, технологии производства, степени автоматизации и пр.);

- организация/структура (например, структура организации, количество иерархии, распределения ролей, навыков и компетенций, распределение власти и пр.);

- культура/ценности (например, стиль руководства, нормы и принципы, готовность, мотивация, инновационный климат, степень риска, знания, идентичность, уверенность, способность к обучению и пр.).

Изменение, как правило, всегда касается к одного или нескольких из этих факторов. Факторы представляют собой так называемые «области изменения». При изменении они воздействуют на сотрудников как триггер изменений. При этом, «области изменений» взаимодействуют как с сотрудниками, так и между собой (как связь между элементами системы): например, процессы, установленные в компании, требуют определенного поведения сотрудников, но с другой стороны, сотрудники могут также влиять на процессы и эти изменения. В частности, в области «культура/ценности» существует особенно высокое взаимное влияние. Например, определенная корпоративная культура привлекает определенный тип сотрудников, которые затем снова будут способствовать сохранению корпоративной культуры. С другой стороны, технологии также могут влиять на процессы. Или организационные структуры действуют на культуру предприятия. Диапазоны изменений определяются в рамках оценки и рамках определения стратегии изменений [2, 4].

Предприятия и окружающая среда взаимодействуют друг с другом: компания находится в бизнес-среде (надсистеме), с которой она взаимодействует. Окружающая среда может действовать как изменение-драйвер – изменение окружающей среды влечет изменения в компании (например, изменение нормативных требований или ожиданий клиентов и их проблем, появление новых конкурентов или отказ от прежних поставщиков и т.д.). С другой стороны, компания также влияет на окружающую среду: поэтому ее технологии оказывают непосредственное влияние на бизнес-среду, конкурентов и партнеров или определенные процессы компании могут считаться «луч-

шими в своем классе» образцом для подражания для всей индустрии/отрасли [5].

Изменение, как отмечалось выше, всегда относится к определенным/-ой областям/-ти изменений. Однако, меры по изменению в первую очередь касаются сотрудников, влияя на их способность и готовность к изменениям в отношении предполагаемых/-ой областей/-ти изменений. Эти меры влияют на «желание» и «умение» сотрудников (см. выше) и, таким образом, обеспечивают бесперебойную их реализацию.

Реализуемые действия по изменению позволяют достичь цели изменения. При этом задачи действий не следует путать с целью изменения. Изменение-цель-общая цель, которая должна быть достигнута (например, «таргетинг сервис»). Цель определяет меры – значение и параметры, т.е. что должно быть достигнуто в деталях путем изменения или интервенции. Меры изменения имеют свое основное значение на этапе реализации проекта, однако они должны сопровождать весь проект уже с момента выработки стратегии. Например, уже на начальном этапе проекта цель и временные рамки должны сообщаться всем сотрудникам, и по мере продвижения времени будут задействованы все больше и больше сотрудников. Действия по изменению вытекают из стратегии изменения, анализа готовности и способности к изменениям и объединяются в концепцию изменений. Это конкретизирует используемые инструменты и методы, обязанности и сроки.

Активизация инициативы менеджмента по реализации изменениями – инициативы по управлению изменениями. Правильная и последовательная «настройка» управления изменениями является основной частью любой, особенно, крупной трансформации. Ниже приведен краткий обзор основных компонентов каждого этапа [2, 7]:

Этап 1. Изменение видения.

Содержание этапа 1 – развитие и широкая коммуникация убедительного и вдохновляющего видения изменений. Кроме того, необходимо определить основные заинтересованные стороны и оценить их отношение к проекту изменений. Создание и регулярное обновление стратегии с учетом аспектов трансформации, связанных с сотрудниками, является важным элементом для своевременной оценки изменений в видении изменений и стратегии, а также для адресации аудитории.

На данном этапе важно, чтобы на ранней стадии было создано широкое признание предстоящих изменений путем привлечения всех соответствующих участников и представителей различных структур. Так-

же следует учитывать скрытые культурные элементы, такие как убеждения, ценности и отношения.

На этапе 1 доступны следующие инструменты: разработка целевого изображения, рассказывание историй, визуализация целевого изображения, анализ заинтересованных сторон, план проекта, мастер-классы.

Этап 2. Стратегия изменения.

Этап 2 – это разработка стратегии изменения, определение мер изменения, определение критериев успеха, а также разработка карты – модели преобразования. Стратегия изменений ставит интервенции на службу стратегической цели. При этом учитываются конкретные потребности в изменениях и эмоциональная напряженность каждой группы интересов. Агенты изменений используются для обеспечения своевременной обратной связи и ключевых навыков изменения.

На этом этапе необходимо сосредоточить внимание на существенном, рационально интегрировать существующие системы стимулирования и корпоративные платформы внутреннего сообщества. Кроме того, необходимо учитывать культурные различия. Уже при определении пакета мер необходимо реально определить ресурсы, необходимые для реализации, и согласовать их с возможностями компании. В трансформационной драматургии необходимо учитывать другие существенные проекты и их возможные последствия для изменения.

На этапе 2 доступны следующие инструменты: инициатор изменений, руководство лидера изменений, сопровождение руководителей, анализ воздействия изменений, агенты изменений, «радар» культуры, анализ проектов, интрасеть проектов, концепция коммуникации, профили ролей и компетенций, концепции обучения.

Этап 3. Реализация изменений.

Этап 3 – обеспечение того, чтобы мотивация и видение изменений понимались в зависимости от аудитории. При этом руководители должны с помощью коучинга иметь возможность переносить видение изменений в компанию. Непрерывное информирование заинтересованных сторон о содержании и ходе проекта, а также активное участие различных заинтересованных сторон в процессе изменения и коммуникации для обеспечения приверженности имеют здесь значение успеха.

Дополнительные аспекты реализации необходимых культурных изменений в фокусе в 3 этапа. Речь идет об установлении поведения, способствующего видению, а также о внедрении систем стимулирования для сотрудников, с целью ориентировать

их действия на новое видение. Кроме того, должна быть достаточная гибкость в адаптации к изменяющимся условиям, а также сбалансированность «критической массы» руководящего состава. Кроме того, важно заранее сообщать сотрудникам об успехах, чтобы использовать и укреплять мотивационную силу успехов изменений. Важно общение, основанное не только на фактах, но и эмоционально достигающее сердец и умов команды.

На этапе 3 доступны следующие инструменты: подбор (в т.ч. наем) сотрудников, целевые соглашения, оценка готовности к реализации, тренинги, подходы к тренеру, формирование команды, информационные корпоративы, информационные мероприятия вне компании.

### Заключение

Существует достаточно причин, по которым компании должны проводить изменения. Изменения являются центральным элементом любого бизнеса. Одни компании движимы переменами и подвержены им, другие – управляют ими активно и предусмотрительно. Иногда изменения необходимы сразу и полноразмерно, в другой раз изменения происходят в течение длительного периода времени и небольшими этапами. Руководство компании должно определить, когда и какими темпами необходимы изменения, и сделать их проактивными. При этом, при реализации изменений должны быть вовлечены все сотрудники компании.

Поэтому правильная настройка инициативы по управлению изменениями критически важна для успешного выполнения преобразования стратегии.

### Список литературы

1. Панасенко В.Е. Технологические основы бизнес-модели сервиса или системное обеспечение конкурентоспособности компании // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2018. № 3. С. 144-153.
2. Гончаров А.В. Управление изменениями в компании // *Наука, техника и образование*. 2017. № 6 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-kompanii> (дата обращения: 4.10.2019).
3. Тарасенко Н.Н. Управление изменениями как инструмент эффективной адаптации предприятия сферы услуг к условиям усиливающейся конкуренции // *Известия ЮФУ. Технические науки*. 2006. № 17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-kak-instrument-effektivnoy-adaptatsii-predpriyatiya-sfery-uslug-k-usloviyam-usilivayuscheysya-konkurentsii> (дата обращения: 2.10.2019).
4. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Менеджмент изменений: от хорошего к лучшему // *Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика*. 2015. № 2 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-izmeneniy-ot-horoshego-k-luchshemu> (дата обращения: 1.10.2019).
5. Портер М. *Конкурентная стратегия*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 454 с.
6. Сергеев А.М. Управление изменениями в компании, ориентированной на инновации // *КЭ*. 2010. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-kompanii-orientirovannoy-na-innovatsii> (дата обращения: 4.10.2019).
7. Таммам Дибо. Преобразование предприятий: эффективный подход к внедрению изменений // *ИТпортал*. 2014. № 2 (2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preobrazovanie-predpriyatij-effektivnyy-podhod-k-vnedreniyu-izmeneniy> (дата обращения: 6.11.2019).