

**ОСОБЕННОСТИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

*Арутюнян Светлана Айковна*, кандидат экономических наук, доцент

Астраханский государственный университет  
414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а  
E-mail: arutunyan1109@mail.ru

*Белик Елена Анатольевна*, кандидат экономических наук, доцент

Астраханский государственный университет  
414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а

*Крюкова Екатерина Викторовна*, кандидат экономических наук, доцент

Астраханский государственный университет  
414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а  
E-mail: krukovae@mail.ru

В статье авторами на основе анализа концепций осуществления организационных изменений и управления ими делается вывод о необходимости проведения организационных изменений в современных организациях для повышения их конкурентоспособности. Для повышения эффективности таких изменений обосновываются стратегии осуществления организационных изменений и инструменты управления поведением персонала в период организационных изменений.

**Ключевые слова:** организационные изменения, развитие, жизненный цикл организации, управление изменениями

**PECULIARITIES OF EFFECTIVE ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT**

*Arutyunyan Svetlana A.*, Ph.D. (Economics), Associate Professor

Astrakhan State University  
20a Tatishchev st., Astrakhan, 414056, Russian Federation  
E-mail: arutunyan1109@mail.ru

*Belik Yelena A.*, Ph.D. (Economics), Associate Professor

Astrakhan State University  
20a Tatishchev st., Astrakhan, 414056, Russian Federation

*Kryukova Yekaterina V.*, Ph.D. (Economics), Associate Professor

Astrakhan State University  
20a Tatishchev st., Astrakhan, 414056, Russian Federation  
E-mail: krukovae@mail.ru

The authors of this article make a conclusion having analyzed the concepts of organizational changes and their management that it is necessary to provide organizational changes in modern companies to improve their competitiveness. To increase the efficiency of these changes the authors justify the strategies for the implementation of the organizational changes and the tools of personnel behavior management during the period of such organizational changes.

**Keywords:** organizational changes, development, life cycle of the company, change management

По словам классика менеджмента, Питера Друкера, мы живем сегодня в мире, в котором постоянны только перемены [4]. В связи с чем, перемены, или организационные изменения, должны стать неременным атрибутом успешной конкурентоспособной организации.

А.А. Богданов, создатель тектологии, или всеобщей организационной науки, как известно, сформулировал ряд универсальных законов организации, среди которых важное место занимает закон онтогенеза (развития) [1]. Суть данного закона сводится к тому, что каждая организация динамична, имеет определенный жизненный цикл, последовательно проходит стадии рождения–роста–зрелости–угасания. Актуальность данного закона функционирования организации на сегодняшний день особенно велика в связи с высоким динамизмом, турбулентностью и сложностью внешней среды, в которой живет любая современная открытая организационная система. Причем не просто живет, а взаимодействует с этой средой, использует открывающиеся возможности, борется с угрозами, преследуя цели выживания и получения положительного эффекта от своей жизнедеятельности. Стало быть, современная организация тоже должна быть динамична и подвижна, чтобы синхронно развиваться вместе с внешней средой.

В свете сказанного выше, изменения следует рассматривать как философскую категорию, сущность которой противопоставляется категории стабильности, или неизменности существования. Постоянные изменения, означающие переход из одного количественного или качественного состояния в другое, – и есть продуктивное развитие [2, 5, 6].

Развитие это может иметь разный характер с точки зрения качественных характеристик происходящих изменений – оно может быть, согласно модели жизненного цикла организации Ларри Грейнера, эволюционным и революционным [7]. Эволюция как вариант организационных изменений означает постепенное плавное движение организации в направлении совершенствования существующих управленческих и рабочих процессов и технологий. Если рассматривать эволюционное развитие в терминах бизнес-процессов, то его можно соотнести с понятием оптимизации бизнес-процессов, т.е. улучшения уже существующих. Альтернативный вариант организационного развития – революция – означает кардинальное стремительное движение вперед, качественный скачок в деятельности организации, ее глобальное обновление. Революционные изменения, в свою очередь, явно соотносятся с понятием реинжиниринга бизнес-процессов организации, т. е. их радикальной перестройки.

Модель В. Бурка и Г. Литвина развивает представление Л. Грейнера о характере организационных изменений. Они также выделяют изменения эволюционного характера, называя их «транзактные изменения» (или изменения первого порядка), и революционного характера – «трансформационные изменения» (или изменения второго порядка) [9]. При этом авторы данной модели четко указывают, что является объектом одних и других изменений, вводя понятия организационного климата и организационной культуры. С точки зрения В. Бурка и Г. Литвина, изменения транзактного типа направлены на пересмотр и совершенствование управленческих практик и процедур, системы организации, видов повседневного человеческого поведения и взаимодействия, что входит в понятие «организационный климат». А вот изменения трансформационного типа подразумевают изменение миссии и общеорганизационных целей, стратегий их достижения, системы лидерства, что в конечном счете находит свое выражение в новых организационных нормах, ценностях, убеждениях – все это составляющие такого понятия, как «организационная культура» [11].

И эволюционные, и революционные изменения в организации могут быть вызваны целым рядом разнообразных причин, которые можно классифицировать как внутренние и внешние [2]. Внутренние причины – это изменение внутреннего потенциала организации либо с положительным, либо с отрицательным синергетическим эффектом. Увеличение внутреннего потенциала дает организации толчок и возможности к поступательному развитию и росту, уменьшение внутреннего потенциала вынуждает организацию решать проблемы и проводить некие изменения в направлении улучшения и повышения эффективности используемых ресурсов. Внешние причины – это изменение, с одной стороны, «правил игры» (экономики, политики, права, технологии, социально-культурных факторов), а с другой стороны, «расстановки сил на рынке» (поведения потребителей, конкурентов, партнеров организации). Изменения, происходящие во внешней среде, побуждают организацию адаптироваться к возможностям и угрозам с целью улучшения своего конкурентного положения. Внешние и внутренние причины, как правило, взаимосвязаны.

Организационными изменениями ввиду важности данного процесса для функционирования организации необходимо управлять, они не должны протекать хаотично, по-

сколькo развитие должно быть поступательным и результативным. Кроме того, как показывает практика многих современных организаций, изменения нередко наталкиваются на сопротивление со стороны персонала организации и других стейкхолдеров, что также обуславливает необходимость управления процессом проведения изменений в организации с целью преодоления сопротивления и повышения эффективности развития. Еще один аргумент в поддержку идеи о создании системы управления переменами в организации – это изменение самой модели бизнеса и парадигмы управления [8]. Если раньше изменения в организации происходили изредка, под влиянием кризисных или чрезвычайных ситуаций, и воспринимались как нечто вынужденное и неизбежное, с чем приходится мириться, то в современных условиях глобализации, открытия границ, диктата потребителя и ужесточения конкурентной борьбы перманентные перемены стали ключевым фактором успеха организации, основным ее конкурентным преимуществом. Эту тенденцию замечательно иллюстрирует высказывание знаменитого французского писателя Франсуа Рабле: «Дело не в том, чтобы быстро бегать, а в том, чтобы выбежать пораньше» [12]. Смысл этой фразы применительно к управлению изменениями заключается в том, что лишь та организация сможет выжить и добиться успеха, которая не боится перемен, осуществляет их стремительно, масштабно, в постоянном режиме. Именно такая организация становится лидером на рынке. П. Друкер использует специальный термин для обозначения таких организаций – «лидеры перемен» [4]. С точки зрения П. Друкера, «лидер перемен целенаправленно ищет полезные для себя изменения и знает, как сделать их максимально эффективными для внешней и внутренней деятельности организации» [4].

Но управлять такой организацией неизмеримо сложнее, рискованнее, вследствие чего необходимы особые управленческие навыки и технологии.

Следовательно, возникает необходимость в понимании процесса осуществления изменений в организации. Для этого, по мнению Друкера, необходимо выработать четкую организационную политику, ориентированную на создание будущего; создать методику поиска и прогнозирования изменений; сформулировать стратегию проведения изменений во внутренней и внешней среде организации; разработать политику нахождения баланса между изменениями и стабильностью в деятельности организации [4].

Традиционный взгляд на проведение изменений подразумевает три стадии этого процесса, представленных на рисунке 1.

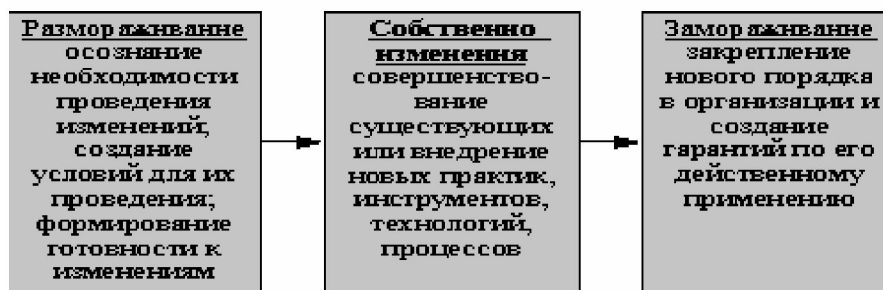


Рис. 1. Стадии проведения организационных изменений

На наш взгляд, представленная последовательность стадий проведения организационных изменений, если она проходит в постоянном (циклическом) режиме, находит свое отражение в цикле Деминга – PDCA (Plan–Do–Check–Act: Планируй–Сделай–Проверь–Действуй), представленном на рисунке 2. Именно эти действия должен включать, по мнению Деминга, метод осуществления изменений и улучшений [10].



Рис. 2. Цикл Деминга

Согласно схеме на рисунке 2, изменения в организации должны проходить циклически, включая следующие четыре операции:

- 1) Plan – обоснование и разработка плана необходимых изменений;
- 2) Do – эксперимент, т.е. проведение изменений на небольшом локальном участке организации;
- 3) Check – мониторинг в ходе эксперимента и оценка результата по его завершении;
- 4) Act – внесение изменений в план, если это необходимо по результатам мониторинга и оценки, стандартизация и распространение стандарта уже на всю организацию.

Цикл Деминга лежит в основе японской концепции «кайдзен» – концепции непрерывного совершенствования, суть которой как раз и отражает современный взгляд на осуществление перемен в организации. Кайдзен переводится как «перемена к лучшему», и в изначальном смысле предполагает изменения в организации как эволюционного, так и революционного характера. Однако, в современном менеджменте данным термином принято обозначать «процесс постепенных, но постоянных улучшений» [7], присущий именно японской модели менеджмента.

Успех концепции кайдзен, на наш взгляд, объясняется именно тем, что она предполагает не резкие кардинальные скачкообразные нововведения, а перманентные плавные перемены в организации, т. е. эволюцию. Подобного рода перемены встречают меньшее сопротивление со стороны персонала и линейных руководителей ввиду того, что сотрудники со временем адаптируются к режиму постоянного движения организации.

Оценивать возможное сопротивление организационным изменениям персонала предприятия очень важно, поскольку от силы ожидаемого сопротивления существенным образом зависит выбор стратегии проведения перемен. Авторы «Курса МВА по менеджменту» предлагают 4 варианта стратегии изменений в зависимости от характера перемен и степени ожидаемого сопротивления персонала и других внутренних стейкхолдеров:

- 1) эволюция при участии;
- 2) эволюция под принуждением;
- 3) харизматическая трансформация;
- 4) диктаторская трансформация [8].

Первые две стратегии следует применять при осуществлении изменений эволюционного характера, следующие две – при переменных революционного характера, обозначаемого указанными авторами термином «трансформация».

Условия применения данных стратегий перемен описаны в таблице 1.

**Условия применения стратегий проведения организационных изменений**

Вид стратегии	Вид изменений	Положение дел в организации	Отношение персонала	Режим проведения
Эволюция при участии	Эволюционные	Либо нужны небольшие изменения, поскольку состояние дел в организации на положительном уровне; либо положение дел в организации оставляет желать лучшего, есть значительные проблемы, но вполне достаточно времени для их решения	В основном персонал поддерживает изменения	Сотрудничество
Эволюция под принуждением	Эволюционные		Значительная часть персонала не готова к изменениям и выступает с критикой	Принуждение
Харизматическая трансформация	Революционные	В функционировании организации имеют место существенные проблемы и недостатки, решить которые необходимо для ее выживания и дальнейшего движения к поставленным целям; при этом нехватка времени не позволяет полноценно привлечь сотрудников к проработке программы осуществления изменений.	В основном персонал поддерживает изменения, даже радикального характера	Сотрудничество
Диктаторская трансформация	Революционные		Персонал выступает противником проведения радикальных перемен	Принуждение

Анализируя условия применения указанных выше стратегий проведения изменений (табл. 1), следует отметить, что если организационные изменения жизненно необходимы для сохранения организации, то их следует проводить несмотря ни на что, даже в принудительном порядке, используя авторитарное руководство. Иначе ставится под угрозу само существование организации. В остальных случаях перемены в организации следует осуществлять в режиме сотрудничества, т. е. привлекая персонал к разработке и реализации плана изменений.

На сопротивлении переменам остановимся подробнее, поскольку именно оно зачастую становится камнем преткновения для продуктивного развития организации. Значительное число проектов организационных изменений потерпело неудачу потому, что не был должным образом продуман механизм преодоления сопротивления персонала.

Рассмотрим основные типичные причины неприятия сотрудниками перемен в деятельности организации.

Самая главная причина заключается в том, что люди, работающие в организации, стремятся к достижению как можно большей стабильности и постоянства в своей ежедневной деятельности, ибо это повышает степень ее определенности. А изменения, наоборот, увеличивают степень неопределенности ситуации для персонала, что, безусловно, вызывает страхи – страх неизвестности и страх потерь.

Еще одна распространенная причина сопротивления – убежденность в том, что менять ничего не нужно, поскольку работа и так протекает в нормальном, с точки зрения конкретного сотрудника, режиме. А вот если изменения все-таки произвести, то станет гораздо хуже, потому что работы прибавится, она станет сложнее, потребуются дополнительные усилия и напряжение, что вызывает психологическое неприятие перемен и страхи.

Также среди причин сопротивления переменам со стороны персонала следует выделить комплексы и неуверенность в собственных силах, что, в свою очередь, опять же порождает страхи, а именно страх перед ошибками и неудачами, страх перед своей несостоятельностью и неспособностью работать в новом качественном режиме.

Кроме того, существует такая причина сопротивления как неприятие давления со стороны руководства организации, проявляющееся при одностороннем насильственном внедрении нововведений в установленный порядок вещей и привычки. Давление противоречит представлениям людей о свободе личности.

Очень важным фактором, препятствующим проведению организационных изменений, является отсутствие со стороны работников доверия к своему руководителю (лидеру).

Суммируя эти распространенные причины сопротивления изменениям, можно сделать вывод, что в большинстве случаев организационные изменения вызывают отрицательные эмоции и

воспринимаются людьми как угроза их устойчивому существованию в организации, в связи с чем включается защитная реакция и персонал начинает активно сопротивляться переменам.

Для того чтобы в этих условиях все-таки начать эффективно проводить изменения в организации, руководителю необходимо обзавестись некоторым количеством сторонников и единомышленников, т.е. тех людей, которые в принципе занимают активную жизненную позицию и положительно реагируют на перемены, видя в них возможности для своего личностного движения и развития. Сделать это достаточно просто! Нужно начать процесс перемен с простейших, очевидных для большинства работников, но долгожданных и ярких сдвигов. Персонал в этом случае получит необходимый заряд уверенности, энтузиазма и нацеленности на победу.

Интересным практическим инструментом для преодоления сопротивления организационным изменениям Р. Дафт считает анализ силового поля, модель которого была предложена еще Куртом Левином [3]. Этот анализ помогает понять расстановку сил в организации, отражая противодействие между силами, побуждающими организацию к изменениям, и силами, сдерживающими или ограничивающими проведение изменений. Построение карты силового поля (рисунок 3) позволяет определить, какие сдерживающие факторы необходимо устранить для укрепления некоторых побуждающих факторов, чтобы изменить в конечном итоге соотношение сил в организации для создания благоприятной обстановки проведения перемен.

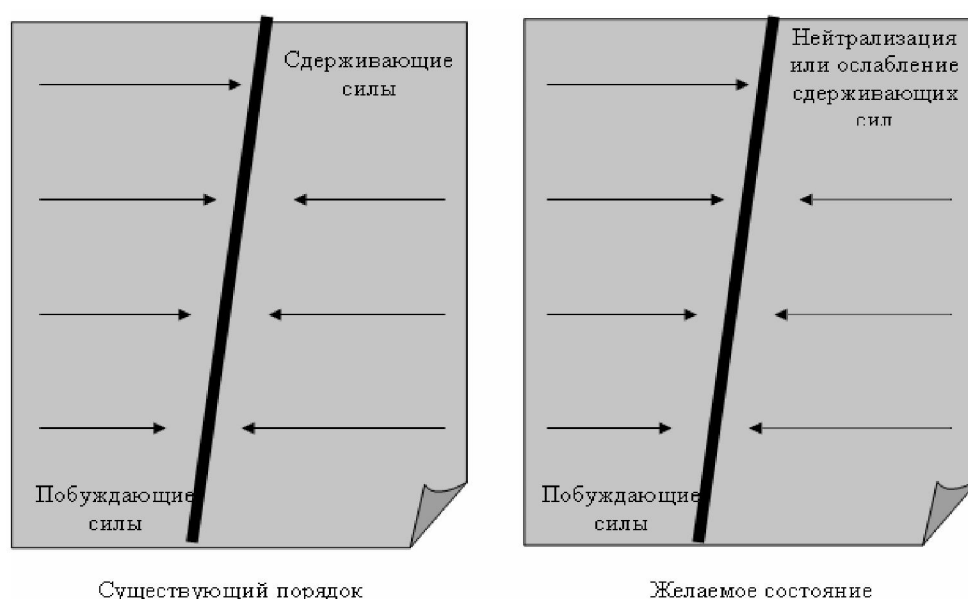


Рисунок 3. Карта силового поля

Американские исследователи формулируют ряд принципов проведения организационных изменений с целью уменьшения сопротивления со стороны персонала [8]. Принципы эти касаются трех аспектов:

1) повышения готовности руководителей и персонала к организационным изменениям:

- прежде чем изменения проводить, следует осуществить всесторонний анализ организации и ее окружения с тем, чтобы возникло понимание проблем организации и осознание необходимости перемен;
- далее должен вырисоваться четкий образ желаемого результата которого организация должна достичь по результатам проведения изменений, т.е. следует в том или ином виде визуализировать видение будущего организации;
- вернувшись к традиционному подходу к проведению изменений в организации (рис. 1), необходимо провести размораживание организации, ее философии и устройства с тем, чтобы избавиться от прошлого, сформировать чувство неудовлетворенности прежним порядком вещей;
- и наконец, следует создать установку на необходимость перемен в деятельности организации, убедить персонал в том, что только изменения позволят организации порвать с неудовлетворительным прошлым состоянием;

2) создание и постоянное совершенствование способностей и возможностей организации осуществлять эффективные изменения:

- для начала необходимо создать движущую силу организационных изменений, отыскать сильного, желательного харизматичного, лидера, способного вдохновить и повести за собой людей, и организовать ему всемерную поддержку;

- далее следует отыскать спонсора перемен, т.е. лицо, которое поможет лидеру изменений «эффективно продавать» свои идеи персоналу;

- необходимо четко расписать все необходимые практические шаги осуществления изменений, т.е. составить план или программу проведения, конкретные и детальные, но достаточно гибкие;

- очень важно создать необходимую для проведения изменений инфраструктуру – поддерживающие новый порядок механизмы и подструктуры;

- безусловную важность имеет прозрачный и эффективный коммуникационный процесс, способствующий увеличению степени доверия по отношению к лидеру и повышению заинтересованности людей в проводимых изменениях;

3) в качестве заключительной операции можно назвать построение системы мониторинга и контроля проведения изменений с целью постоянного совершенствования процесса.

Указанные принципы, на которых должен строиться процесс осуществления изменений в организации, предполагают использование определенных инструментов и способов преодоления сопротивления персонала, среди которых можно выделить следующие:

- увеличение информированности сотрудников о состоянии дел в организации, о конъюнктуре рынка, о планируемых изменениях;

- улучшение коммуникаций с целью более тесного взаимодействия и диалога с сотрудниками, обеспечения открытости и доверия к руководству организации;

- привлечение сотрудников к обсуждению проблем организации и возможных вариантов их решения, к разработке программы изменений;

- изменение системы мотивации персонала, включая обновление программ карьерного роста и продвижения;

- разработка и реализация программ обучения сотрудников с целью оказания им помощи и поддержки;

- использование практики командообразования (тимбилдинга);

- изменение организационной культуры компании;

- внедрение новых принципов найма на работу, а также оценки эффективности и результативности действующего персонала организации.

В общем – то все эти меры направлены на то, чтобы вовлечь сотрудников организации в процесс перемен, повысить их роль в этом процессе и значимость для организации, активизировать их потенциал. Тогда перемены будут протекать более гладко и безболезненно.

Как показывает опыт крупных японских компаний, активно и успешно применяющих концепцию кайдзен в своей деятельности, в частности, компании Toyota, кайдзен возможен только там, где есть уважение к людям [9]. Уважение выражается в создании благоприятного морально–психологического климата, атмосферы доверия, взаимопонимания и взаимопомощи, командного духа, проявлении заботы о сотрудниках компании. Такая обстановка в организации способствует появлению целеустремленности, инициативы, творческой активности, а самое главное — желанию работать на общую цель и увлеченности сотрудников. Именно такая атмосфера благоприятствует развитию организации и эффективному осуществлению организационных изменений.

#### **Список литературы**

1. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2–х кн. – М.: Экономика, 1989. Кн. 1. – 303 с.
2. Голованова Н. Б., Варфаловская В. В. Управление организационными изменениями на предприятиях приборостроения // УЭКС. – 2012. – № 7.
3. Дафт Ричард Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2003. – 832 с.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.
5. Минева О.К., Арутюнян С.А., Белик Е.А. и др. Организационное поведение (гриф Минобра РФ): учебник. Альфа – М: ИНФРА М, 2014.
6. Минева О.К., Арутюнян С.А., Белик Е.А. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности (гриф Минобра РФ): учебник. Альфа – М: ИНФРА М, 2015.
7. Дятлов А.Н., Плотников М.В., Мутовин И.А. Общий менеджмент: Концепции и комментарии. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.

8. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 507 с.
9. Лайкер Дж. Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
10. Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 376 с.
11. Социология управления: от группы к команде: учебное пособие [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/49.htm>.
12. <http://www.fransua-rable.ru/content/blogsection/2/32/>

#### References

1. Bogdanov of A.A. Tektologiya: (General organizational science). In 2 prineses – М.: Economy, 1989. Book 1. – 303 pages.
2. Golovanova N. B., Varfalovskaya V. V. Management of organizational changes at the enterprises of instrument making//UEKS. – 2012. – No. 7.
3. Daft Richard L. Management. – SPb.: St. Petersburg, 2003. – 832 pages.
4. Druker P. Problems of management in Xxiveke: the lane with English – М.: Williams, 2000. – 272 pages.
5. Mineva O.K., Arutyunyan S.A., Belik E.A. and others . Organizational Behavior ( neck Minobra RF) : the textbook . Alpha – М: INFRA M, 2014 .
6. Mineva O.K., Arutyunyan S.A., Belik E.A and others . The motivation and stimulation of labor activity ( neck Minobra RF) : the textbook . Alpha – М: INFRA M, 2015 .
7. Dyatlov A.N., Carpenters M.V., Mutovin I.A. General management: Concepts and comment. – М.: Alpina Business of Axle boxes, 2007. – 400 pages.
8. Cohen Allen R. Course MVA on the management / Lane with English – 4 prod. – М.: Alpina Business of Axle boxes, 2007. – 507 pages.
9. Layker Dzh. Dao of Toyota: 14 principles of management of leading company of the world / Lane with English – М.: Alpina Business of Axle boxes, 2005. – 402 pages.
10. Henry R. Prostranstvo's fields of doctor Deminga. Principles of creation of steady business. – М.: Alpina Business of Axle boxes, 2005. – 376 pages.
11. Sociology of management: from group to team: the manual [An electronic resource] – the access Mode: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/49.htm>.
12. <http://www.fransua-rable.ru/content/blogsection/2/32/>

### **ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ НА РЫНОЧНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ООО «ЛУКОЙЛ–ТТК» В Г. АСТРАХАНЬ)**

*Ахунжанова Инна Николаевна*, кандидат экономических наук, доцент

Астраханский государственный университет  
414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а  
E-mail: [inna\\_akhunzanova@mail.ru](mailto:inna_akhunzanova@mail.ru)

*Вашецкая–Мустафаева Юлия Игоревна*, начальник отдела экономики и финансов

Филиал ООО «ЛУКОЙЛ–ТТК»  
414041, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Августовская, 11В  
E-mail: [astrajul@mail.ru](mailto:astrajul@mail.ru)

*Мордасова Татьяна Александровна*, кандидат философских наук, доцент

Астраханский государственный университет  
414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а  
E-mail: [iset2006@mail.ru](mailto:iset2006@mail.ru)

В данной статье обоснована актуальность необходимости проведения анализа воздействия факторов внешней среды, в частности мер государственного регулирования на деятельность компаний топливно-энергетического комплекса, использован матричный метод исследования для выполнения оценки влияния факторов внешней среды на примере региональной тепло-транспортной компании, выполнена классификация факторов, предложены рекомендации по стратегическому управлению компанией и необходимым мерам со стороны государства для обеспечения инвестиционной привлекательности предприятий теплоэнергетического комплекса.

**Ключевые слова:** энергоэффективность, комплексная оценка рыночного положения компании, матричный метод, влияние факторов внешней среды