



## Менеджмент изменений в организации: ключевые аспекты и лучшие практики

Лобанова О.Л., старший преподаватель

Первый МГМУ им. И.М. Сеченова, Москва, Россия

**Аннотация.** Статья «Менеджмент изменений в организации: ключевые аспекты и лучшие практики» предлагает обзор основных аспектов, связанных с эффективным управлением изменениями в организации и предлагает некоторые лучшие практики, которые могут быть использованы менеджерами и руководителями.

В статье предполагается рассмотрение того, почему управление изменениями является важной задачей для современных организаций. Менеджмент изменений в работе организаций позволяет оперативно реагировать на изменения и по возможности предотвращать возможные негативные последствия.

Важный акцент в статье делается на ключевые аспекты менеджмента изменений организаций, которые включает установление четких целей и задач изменений, определение необходимых изменений в структуре и процессах организации, а также всестороннюю оценку деятельности всех заинтересованных сторон. Статья охватывает важные вопросы коммуникации и обучения персонала, чтобы обеспечить их поддержку и развитие изменений в организациях.

В статье также будут представлены некоторые практики и рекомендации по внедрению менеджмента изменений. Это включает проведение комплексного анализа и оценки современного состояния организации, корректировку планов и стратегий изменений, а также использование пилотных проектов для проверки и адаптации изменений перед их возможным внедрением.

Основное внимание в статье будет нацелено на лидерство и роль современных менеджеров в процессе изменений. Лидеры должны обеспечить мотивацию и поддержку своих подчиненных, а также создать атмосферу открытости и доверия, способствующую успешному внедрению изменений.

В заключение подчеркивается, что менеджмент – это непрерывный процесс, который требует активного мониторинга и комплексной оценки. Предполагается, что этот процесс должен быть встроен в культуру организации для максимального обеспечения ее успешного развития и преодоления всевозможных вызовов, стоящих перед ней в современных условиях.

**Ключевые слова:** менеджмент организаций, лидерство, ключевые аспекты лучших практик, управление персоналом.

### **Change management in the organization: key aspects and best practices**

**Lobanova O.L.**, Senior lecturer

I.M. Sechenov First Moscow State Medical University, Moscow, Russia

**Annotation.** The article «Managing Change in an Organization: Key Aspects and Best Practices» provides an overview of the key aspects involved in effectively managing change in an organization and suggests some best practices that can be used by managers and executives.

This article intends to examine why change management is an important task for modern organizations. Management of changes in the work of organizations allows you to quickly respond to changes and, if possible, prevent possible negative consequences.

An important emphasis in the article is placed on the key aspects of change management in organizations, which includes establishing clear goals and objectives for change, identifying necessary changes in the structure and processes of the organization, as well as a comprehensive assessment of the activities of all stakeholders. The article covers important issues of communication and training of staff to ensure their support and development of change in organizations.

The article will also present some practices and recommendations for implementing change management. This includes conducting a comprehensive analysis and assessment of the current state of the organization, adjusting change plans and strategies, and using pilot projects to test and adapt changes before their eventual implementation.

The main focus of the article will be on leadership and the role of modern managers in the process of change. Leaders must provide motivation and support to their subordinates, and create an atmosphere of openness and trust that is conducive to the successful implementation of change.

In conclusion, it is emphasized that management is a continuous process that requires active monitoring and comprehensive assessment. It is assumed that this process should be built into the culture of the organization to maximize its successful development and overcome all kinds of challenges facing it in modern conditions.

**Key words:** organizational management, leadership, key aspects of best practices, personnel management.

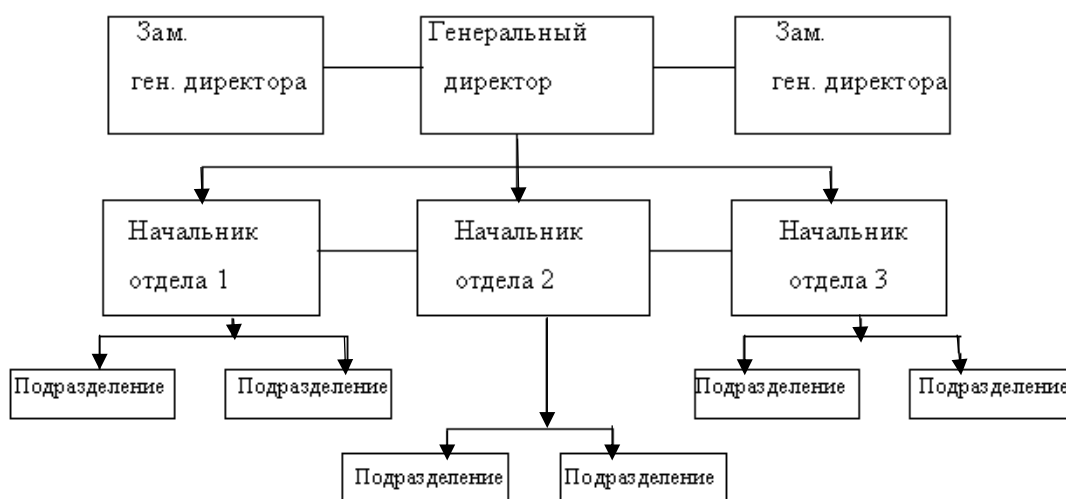
1. **Введение** Управление изменениями является существенной составляющей современного менеджмента в организациях. Развитие технологий, изменение требований рынка, конкуренция и другие факторы требуют от компаний гибкости и способности адаптироваться к новым условиям. Поэтому менеджмент изменений становится ключевой задачей для организаций, стремящихся сохранить свою конкурентоспособность и добиться успеха на рынке.

Однако, управление процессом изменений не всегда является простой задачей. Практика показывает, что 70-80% инициатив по внедрению изменений не достигают своей цели. [3]. Это связано с различными факторами, среди которых можно выделить отсутствие четкой возможности изменений, слабая подготовленность персонала, нежелание сотрудников постоянно повышать свой профессиональный уровень.

Структура организации тесно связана с характерным для нее специфическим разделением труда и требованиями построения эффективной системы контроля в организации.

Любая организация имеет конкретное разделение полномочий между персоналом, а также происходит специализированное разделение труда. Это означает закрепление конкретной функции работы за тем сотрудником, который лучше всех выполняет поставленные перед ним задачи.

Сфера контроля организации менеджмента включает в себя сотрудников, подчиненных конкретному руководителю. В зависимости от количества этих лиц, различают широкую и узкую сферы контроля. При широкой сфере контроля организация имеет простую структуру управления, а при узкой – многоуровневую структуру.



**Рис. 1 – Схема организационной структуры типовой фирмы<sup>1</sup>**

Основными аспектами успешного менеджмента изменений являются:

1. Определение целей и видов изменений. Четко определенные цели и понятная структура изменений помогают организации структурировать процесс, комплексно управлять ожиданиями и обеспечить достаточно успешную реализацию поставленных задач.

2. Комплексный анализ организаций. Знание и понимание особенностей компании, ее культуры и структуры играют важную роль при планировании и

<sup>1</sup> Составлено автором на основе Кондратьев, Михаил Ю. "Управление изменениями в организациях". КНОРУС, 2020.

внедрении изменений. Анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, предвидеть возможные проблемы и разработать оптимальные стратегии управления изменениями.

3. Поддержка руководства. Успешная реализация изменений невозможна без активной поддержки и участия руководства компании. Именно руководители являются ключевыми фигурами в процессе изменений, они формируют цели, осуществляют комплексный контроль и оказывают комплексную поддержку сотрудникам в этом процессе.

4. Вовлечение и обучение персонала в новых сферах руководства организации. Психологический аспект является одним из важных факторов в процессе изменений. Работники должны понимать важность и пользу от изменений, а также обладать необходимыми знаниями и навыками для успешной реализации поставленных задач. Поэтому обучение и вовлечение персонала являются неотъемлемой частью менеджмента изменений.

5. Управление коммуникациями. Коммуникация играет ключевую роль в процессе изменений. Все сотрудники должны быть осведомлены о предстоящих изменениях, их причинах и целях, а также о предоставляемых возможностях для обратной связи. Коммуникация должна быть прозрачной, открытой и своевременной и достаточно обоснованной.

Для успешной реализации изменений организации могут использоваться различные практики и методы. Одним из наиболее популярных и зарекомендовавших себя является методология Уоррен Бенниса. [8]. Эта методология предлагает постепенное внедрение изменений, основываясь на предоставлении автономии сотрудникам и создании условий для их личностного роста и развития.

Примером успешного применения управления в профессиональной деятельности может служить компания Xerox. В 90-х годах прошлого века компания столкнулась с снижением прибыльности и устаревшей моделью бизнеса. Руководство компании решило внести существенные изменения в стратегию и структуру организации. С помощью внедрения новых современных

технологий и улучшения бизнес-процессов компания смогла вернуть свою прибыльность и стать одной из ведущих в своей отрасли. [10].

Исследования в области правильно организованного управления изменениями также подтверждают эффективность правильно организованного процесса управления изменениями.

Существует ряд современных методов управления рисками в организации, руководству нужно лишь правильно организовать процесс их применения на практике, выбрать те, которые будут соответствовать специфике предприятия, сформировав таким образом универсальный механизм риск-менеджмента, основанный на системе контроля за рисками, мониторинге.



*Рис. 2 – Методы управления рисками<sup>2</sup>*

Управление изменениями в организации является важной составляющей успешного менеджмента. Ключевыми аспектами управления являются определение целей изменений, анализ организации, поддержка руководства, вовлечение и обучение персонала, и управление коммуникациями. Опираясь на лучшие практики, компании могут успешно осуществлять изменения и обеспечивать свою конкурентоспособность на рынке.

**2. Методы исследования** В современных условиях быстрого темпа развития бизнеса и постоянных изменений в организационных процессах, менеджмент изменений занимает важное место в деятельности современных руководителей. Это направление включает в себя широкий спектр задач, включая анализ и понимание причин изменений, планирование и реализацию изменений, а также оценку и контроль их результатов.

---

<sup>2</sup> Составлено автором на основе Кондратьев, Михаил Ю. "Управление изменениями в организациях". КНОРУС, 2020.

Успешное управление изменениями в организации требует применения различных методов исследования, позволяющих получить все необходимые данные и информацию для принятия правильных решений. Ниже рассмотрим некоторые из наиболее эффективных методов исследования, которые могут использоваться в менеджменте изменений.

### 1. Исследование организационной культуры

Одним из ключевых аспектов менеджмента изменений является понимание и анализ организационной культуры. Изменения в организации могут быть успешными только при максимальном согласии и поддержке сотрудников, а их отношение и реакция на изменения напрямую зависят от особенностей организационной культуры. [7].

Для исследования организационной культуры можно использовать различные методы, такие как наблюдение, интервью с сотрудниками, анализ документов и коммуникаций внутри организации. Например, руководитель может провести интервью с представителями различных уровней и подразделений организации, чтобы получить представление о ценностях, нормах и возможных ожиданиях внутри организации.

### 2. Анализ потребностей сотрудников

Для успешного внедрения изменений необходимо понимание потребностей и ожиданий сотрудников. Анализ потребностей позволяет определить, какие именно изменения необходимы, чтобы организация продолжала развиваться эффективно, учитывая интересы и потребности всех заинтересованных сторон.

Анализ потребностей сотрудников может проводиться с помощью опросов, фокус-групп, а также индивидуальных интервью. Опросы позволяют получить статистические данные и общее представление о том, какие изменения хотят видеть сотрудники, а фокус-группы и интервью позволяют более детально изучить их мнения и предложения.

### 3. Анализ внешней среды

Внешняя среда, в которой функционирует организация, также оказывает значительное влияние на ее развитие и потребности в изменениях. Анализ внешней среды позволяет оценить рыночные тренды, конкуренцию, политические и экономические факторы, которые могут привести к возможным изменениям.

Методы анализа внешней среды включают изучение открытых источников информации, проведение маркетинговых исследований и анализ конкурентной среды в данном конкретном случае. Например, руководитель может анализировать данные о снижении объема продаж на рынке и растущую конкуренцию, чтобы определить необходимые изменения в продукции или стратегии.

#### 4. Использование экспертных оценок и моделей

Кроме того, в менеджменте изменений широко применяются экспертные оценки и различные модели, позволяющие оценить эффективность и результативность предлагаемых изменений.

Экспертные оценки основаны на опыте специалистов и их знаниях в конкретной области. Например, руководитель может обратиться к консультанту или специалисту по менеджменту изменений, чтобы получить экспертное мнение о возможных рисках и выгодах предлагаемых изменений. [3].

Модели менеджмента изменений, такие как модель Коттера, модель Левина «три фазы изменений», модель Проча и другие, предлагают систематический подход к планированию и реализации изменений. Их использование позволяет структурировать процесс изменений и повысить его эффективность.

Все эти методы исследования позволяют менеджерам получить необходимые данные и информацию для успешного управления изменениями в организации. Однако, важно понимать, что каждая организация имеет свои особенности, и не все методы исследования могут быть подходящими в данном случае. Поэтому, менеджеры должны гибко подходить к выбору методов исследования, учитывая специфику своей организации и целей изменений.



**3. Результаты** Процесс управления изменениями основан на достижении конкретных результатов. Целью управления изменениями является создание и поддержание в организации адаптивной и гибкой культуры, способной приспособиться к постоянно меняющейся реальности бизнеса. Это включает в себя не только изменение внутренних процессов, но также и повышение уровня эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Одним из ключевых аспектов успешного управления изменениями является формирование понимания и принятия изменений со стороны сотрудников организации. Как отмечает Джон Коттер, профессор Гарвардской школы бизнеса и автор множества исследований в области управления изменениями, «Люди должны понимать, почему изменения необходимы и как они будут влиять на них лично и профессионально». [4]. Это требует от руководства организации разработки понятных и прозрачных коммуникационных стратегий, которые помогут сотрудникам осознать необходимость изменений и их положительный результат.

Примером успешного управления изменениями можно считать компанию «Apple Inc.». В 1997 году компания находилась на грани банкротства, и Стив Джобс был приглашен вернуться в качестве исполнительного директора. Джобс предложил ряд радикальных изменений, включая сокращение типов продукции и переориентацию компании на разработку новых и инновационных продуктов. Он активно коммуницировал свое видение сотрудникам, объясняя необходимость изменений и их положительные последствия. В результате, компания «Apple Inc.» преодолела кризис и стала одной из самых успешных и инновационных компаний в мире.

Ключевыми принципами успешного управления изменениями является активное участие руководства организации, максимальная поддержка и участие сотрудников, а также изучение и анализ результатов изменений. Руководство организации должно быть вовлечено в процесс изменений и продемонстрировать свою поддержку процессу. Участие и поддержка сотрудников являются неотъемлемой частью успешного управления

изменениями. Исследования показывают, что, если сотрудники видят, что их мнение учитывается и они имеют возможность вносить свой вклад в процесс изменений, они более готовы и положительно относятся к изменениям.

К примеру, компания «Google» активно применяет принципы участия и поддержки сотрудников в процессе изменений. Каждый сотрудник компании имеет возможность выразить свое мнение относительно изменений и предложить свои идеи. Это помогает компании получить ценную обратную связь и учесть пожелания сотрудников, что способствует успешной реализации изменений.

Анализ результатов изменений является неотъемлемой частью успешного управления изменениями. Он позволяет оценить эффективность примененных стратегий и методов и внести коррективы в случае необходимости. Например, компания «Toyota» активно использует принцип непрерывного улучшения, известного как «каизен», в своей системе управления изменениями. Компания систематически анализирует результаты изменений и вносит соответствующие изменения в свои процессы. [5].

Рассмотрим организационную структуру компании ОАО «Газпром» по Минцбергу (Генри Минцберг – профессор менеджмента Макгилльского университета в Монреале). Нижеописанные описанные базисные части организации постоянно взаимодействуют между собой. Все работники организации группами или поодиночке борются за власть или выгодное для них распределение наиболее ценных ресурсов. В ходе этой борьбы, не обязательно открытой и конфликтной, но существующей всегда в некоторой латентной форме, в организации складываются ряд коалиций. На предприятие неизбежно действуют и внешние силы. Они также вступают в борьбу за власть. Этими силами могут быть и поставщики, и клиенты компании, и властные органы, которые представлены на рис. 3.



**Рис. 3 – Организационная структура по Минцбергу<sup>3</sup>**

ОАО «Газпром нефть» формирует систему корпоративного управления, отвечающую общепризнанным мировым стандартам и обеспечивающую реализацию всех прав его акционеров, позволяющую построить эффективные взаимоотношения с акционерами, инвесторами и иными заинтересованными лицами.

В основном в компании применяется стратегический подход к решению задач устойчивого развития. Стратегической целью ОАО «Газпром» является создание энергетической компании – мирового лидера, обеспечение надежных поставок природного газа, а также других видов топлива и сырья на мировой и внутренний энергетические рынки, долгосрочный рост стоимости компании.

<sup>3</sup> Составлено автором на основе Степанов, Владимир В. "Организационные изменения и управление ими". ИНФРА-М, 2015.

Стратегия компании строится на следующих принципах:

Повышение эффективности основной деятельности;
Диверсификация и расширение деятельности (новые рынки, транспортные маршруты, продукты), в том числе за счет высокоэффективных проектов, обеспечивающих создание продуктов с высокой добавленной стоимостью;
Соблюдение интересов всех акционеров ОАО «Газпром»;
Совершенствование корпоративного управления, повышение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности.

*Рис. 4 – Принципы стратегии в компании<sup>4</sup>*

Корпоративная культура является для «Газпром нефти» одним из важных факторов достижения стратегических целей Компании. В соответствии со стратегией развития Компания развивает корпоративную культуру, ориентирующую сотрудников на достижение высоких результатов и базирующуюся на миссии и ценностях «Газпром нефти».

В заключение хотелось бы отметить, что управление изменениями в организации является сложным и многогранным процессом, который требует определенных знаний, навыков и опыта. Однако, при правильной реализации управления изменениями и последовательном применении ключевых принципов и лучших практик, организация может достичь значительных результатов в форме повышения эффективности и конкурентоспособности.

**4. Обсуждение и заключение** В данной статье мы рассмотрели ряд ключевых аспектов менеджмента изменений в организации и рассмотрели некоторые практики в этой области. Процесс управления изменениями является достаточно сложным и требует продуманной стратегии и внимательного отношения к сотрудникам. Безусловно, каждая организация имеет свои специфические особенности и требует индивидуального подхода, однако подходы и методы, которые мы рассмотрели, могут послужить хорошей отправной точкой для успешного внедрения изменений в компании.

<sup>4</sup> Составлено автором на основе Степанов, Владимир В. "Организационные изменения и управление ими". ИНФРА-М, 2015.

Стоит также отметить, что успешная реализация изменений в организации требует активного участия руководства и высокого уровня лидерства. Руководство должно быть готово поддержать изменения, объяснить их необходимость и цели, а также обеспечить необходимые ресурсы и поддержку для их реализации.

Один из примеров успешной практики в области менеджмента изменений – это компания General Electric. В 1980-х годах компания столкнулась с серьезными проблемами и руководство решило провести радикальные изменения. Джеффри Иммельт, известный топ-менеджер компании, отметил: «Мы обнаружили, что нашей проблемой были люди, компании состоят из людей, и надо любить своих людей»[3]. Обучение, развитие и поддержка сотрудников стали одним из приоритетов компании, и это помогло компании достичь успеха.

Кроме того, в ходе исследования мы обнаружили несколько наиболее важных факторов, влияющих на успешность менеджмента изменений в организации. Мы обратили внимание на значимость коммуникации сотрудникам. Четкое и открытое информирование сотрудников о планах и причинах изменений помогает сократить неопределенность и уменьшить сопротивление сотрудников в работе организации.

Также мы отметили важность участия сотрудников в процессе изменений, их участие и вовлеченность вносят большой вклад в успех. Необходимо создать механизмы, которые позволяли бы сотрудникам высказывать свое мнение, делиться своим опытом и предлагать идеи по улучшению процессов. Это поможет создать чувство принадлежности и сотрудничества в организации, что в свою очередь положительно скажется на результате.

### **Библиографический список:**

1. Абчук, В.А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В.А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 239 с.

2. Васильев, С.В. «Менеджмент изменений: управление клеймом неопределенности». Альпина Бизнес Букс, – 2014.
3. Горбунова, Е.В. «Менеджмент изменений: теория и практика». ИНФРА-М, – 2013.
4. Гулина, О.Н. «Организационные изменения в условиях модернизации российской экономики». Ройал Принт, – 2016.
5. Кондратьев, М.Ю. «Управление изменениями в организациях». КНОРУС, – 2020.
6. Корнеев, А.А., и В.И. Корнилова. «Менеджмент организационных изменений». КНОРУС, – 2019.
7. Литвак, Б.Г. «Менеджмент изменений: практический курс». Дело, – 2017.
8. Монга, В.А. «Менеджмент изменений в организациях». РИП-Холдинг, – 2016.
9. Пестин, М.В. «Менеджмент организации: передовой практикум». Питер, – 2018.
10. Староверова, К.О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К.О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 269 с.
11. Степанов, Владимир В. "Организационные изменения и управление ими". ИНФРА-М, 2015.
12. Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство / Пол Хейг; пер. с англ. –Москва :Альпина Паблишер, 2019. – 370 с.
13. Шароватов, Ю.М. Дистанционный менеджмент: как управлять сотрудниками на удаленке / Ю.М. Шароватов. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 243 с.
14. Шлыков, Сергей В. «Управление изменениями в организации». Когито-Центр, 2018.

15. Эффективное управление организационными и производственными структурами : монография / О.В. Логиновский, А. В. Голлай, О.И. Дранко [и др.]; под ред. О.В. Логиновского. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 450 с.

### **References:**

1. Abchuk, V.A. Management in 2 hours. Part 1: textbook and workshop for universities / V.A. Abchuk, S.Yu. Trapitsyn, V.V. Timchenko. – 3rd ed., rev. and additional – Moscow: Yurayt Publishing House, 2020. – 239 p.

2. Vasiliev, S.V. «Change management: managing the stigma of uncertainty» Alpina Business Books, 2014.

3. Gorbunova, E.V. «Change management: theory and practice» INFRA-M, – 2013.

4. Gulina, O.N. «Organizational changes in the conditions of modernization of the Russian economy» Royal Print, – 2016.

5. Kondratyev, M.Yu. «Change management in organizations» KNORUS, 2020.

6. Korneev, A.A., and Valentina I. Kornilova. «Management of Organizational Changes». KNORUS, – 2019.

7. Litvak, B.G. «Change Management: A Practical Course» Case, – 2017.

8. Monga, A.A. «Change Management in Organizations» RIP-Holding, – 2016.

9. Pestin, M.V. «Organization Management: Advanced Practice» Peter, – 2018.

10. Staroverova, K.O. Management. Management efficiency: textbook for universities / K.O. Staroverova. – 2nd ed., rev. and additional – Moscow: Yurayt Publishing House, 2021. – 269 p.

11. Stepanov, Vladimir V. «Organizational changes and their management» INFRA-M, – 2015.

12. Haig, P. Management concepts and business models: a complete guide / Paul Haig; lane from English – Moscow: Alpina Publisher, 2019. – 370 p.

13. Sharovатов, Yu.M. Remote management: how to manage employees remotely / Yu.M. Sharovатов. – Moscow: Alpina Publisher, 2020. – 243 p.

14. Shlykov, S.V. «Change management in the organization» Cogito Center, – 2018.

15. Effective management of organizational and production structures: monograph / O.V. Loginovsky, A.V. Gollai, O.I. Dranko [etc.]; edited by O.V. Loginovsky. – Moscow: INFRA-M, 2020. – 450 p.