

## **ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ КВАЗИГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА**

**Тормашев Степан Алексеевич**

студент, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (Московский инженерно-физический институт,) РФ, г. Москва

**Михайлов Дмитрий Михайлович**

научный руководитель, д-р экон. наук, профессор, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (Московский инженерно-физический институт,) РФ, г. Москва

В настоящее время процесс внедрения изменений в предприятиях квазигосударственного сектора (далее госпредприятия) в условиях «жесткого контроля» со стороны единственного акционера практически не возможны и неэффективны. Госпредприятие внедряет изменения только в условиях корпоративного управления, эффективность которых, порой сводится к нулю. Госпредприятия в условиях контроля со стороны единственного акционера в лице государства не имеют четкую модель управления процессом изменений в операционной деятельности товарищества, учитывая правила следования общей Стратегии Общества и при этом имеют задачу по внедрению бизнес-процессов с целью снижения затрат, как для себя, так и для акционера.

Понятие «изменение» тесно связано с одним из фундаментальных научных понятий «развитие». Но не всякое изменение есть развитие. Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов [1].

Организации претерпевают изменения на протяжении всей своей жизнедеятельности. Однако в большинстве концепций управления это динамическое качество не получило достаточного распространения. В литературе чаще встречаются исследования зрелых, чем «молодых» организаций, в статическом, а не в динамическом аспекте. Кроме того, выводы и результаты исследований зрелых организаций часто оказываются неприменимы для вновь созданных [2].

Цель организационных перемен состоит в лучшем осуществлении организационной стратегии. Если же изменение лишь косвенно затрагивает стратегию, то возникают серьезные сомнения в его необходимости и полезности [3].

По сути управление изменениями – это структурированный процесс, задача которого предложить и внедрить изменения в соответствии с техническими и экономическими возможностями организации. Данный процесс должен быть последовательным и усиливаться, либо ослабевать в зависимости от потребностей и результатов [4].

Последовательности организационных изменений в организации предполагает собой осуществление следующей цепи событий: выработка стратегии организационных изменений, выбор политики осуществления изменений, определение модели и подхода к организационным изменениям, методов управления изменениями в организации.



## Рисунок 5 последовательность изменений

Для успешного управления организационными изменениями необходим всесторонне обоснованный выбор стратегии проведения организационных изменений.

Благодаря реалистичной оценке можно:

- составить реальный план действий по достижению поставленных целей;
- оценить потенциал готовности организации к переменам и возможного сопротивления переменам;
- разработать видение направления движения организации к поставленной цели, программу проведения перемен.

Под политикой изменения понимают тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает определенные факторы. Так Директивная политика направлена на осуществление изменений без привлечения сотрудников организации. Директивная политика проводится в сжатые сроки и в большей степени присуща госпредприятиям. При директивном подходе люди, вовлеченные в изменения, вынуждены просто смириться с фактом изменений, что является отрицательным моментом. При директивной политике изменений очевиден факт большого оттока специалистов.

Для управления изменениями на личностном уровне применяют несколько широко известных моделей изменениями. Так, на примере модели ADKAR [5] управления изменениями осуществляются на индивидуальном уровне через поддержку соответствующего поведения сотрудников. Данные изменения относятся к категории психологии и нейробиологии. Существуют также другие модели управления изменениями, такие, как: модель Бекхарда и Харриса, модель перехода Уильяма Бриджа, модель изменений Джона Коттера, модель Маккинси (McKinsey) 7-S, модель Кюблера-Росса и модель Курта Левина.

Какую модель взять на вооружение – решение, которое должна принять компания, зависит от текущего состояния, уровня готовности сотрудников к изменениям, а также целей, которые компания ставит перед собой. Предприятие может выбрать, как одну конкретную модель, так и «смешать» элементы различных моделей. Все зависит от того, какая из моделей или отдельных их элементов может в лучшей степени соответствовать бизнес-структуре конкретной организации. Но объективная оценка своих возможностей, продуманная стратегия, правильно подобранные специалисты и модель управления изменениями — залог успешной трансформации.

Модель Коттера, предлагающая начать управление изменениями с нагнетания безотлагательности действий не обращает внимание на эмоциональные переживания сотрудников, и на текущий момент используют большинство госпредприятий.

Учитывая, что в модели Коттера есть элемент сопротивления, так как данная модель выталкивает работников из зоны комфорта, компания может испытывать большой кадровый отток персонала, среди которых могут быть высококвалифицированные специалисты. Модель Бекхарда — Харриса, является более рациональной для внесения изменений в госпредприятиях, так как она не вынуждает работников к изменениям, которые были «спущены для исполнения» без каких-либо обсуждений.

## **Список литературы:**

1. Философский энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 576 с.
2. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций // Менеджмент: век XX век XXI. М.: Экономистъ, 2004. С. 304-320
3. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 175 с. С. 38.
4. Химамалини С. Управление изменениями жизненная необходимость современных организаций // Статьи о мировом опыте управления. URL: [www.management-magazine.ru/change/ch-chcontrol-01.html](http://www.management-magazine.ru/change/ch-chcontrol-01.html).
5. Шеремет М. А. Управление изменениями. / М.: Дело, 2011 - 128 с.