

ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А. Г. Ташкинов

Пермский национальный исследовательский политехнический университет,
АО «Пермский завод «Машиностроитель»,
Пермь, Россия

В статье рассмотрены теоретико-методологические положения управления изменениями и рекомендации по ускорению технологических преобразований в контексте цифровой трансформации предприятия. Автор показывает, как подходить к трансформации целостно – от быстрых инноваций до развития цифровой культуры. Сделан вывод, что прозрачность цифровых инициатив, соответствующее обучение, поддержка личного развития, а также готовность применять незнакомые подходы являются недостаточно развитыми областями на уровне сотрудников. Для решения данной проблемы предложено начать проводить организационные преобразования и изменения культурного мышления на всем предприятии с переходом на цифровое мышление. Культура, настроенная на цифровую трансформацию, является визитной карточкой зрелых цифровых предприятий, способствует инновациям и расширению сотрудничества. Управление изменениями требует уверенного и компетентного руководства. Чтобы руководители предприятия пошли по пути трансформации в цифровом виде, им необходимо сначала понять потенциальные выгоды от принятия этих изменений и то, что они потеряют, не сделав этого. Организационные изменения позволяют предприятию перейти на совершенно новый уровень управления и решить ряд проблем, связанных с сопротивлением персонала и его адаптацией к предстоящим изменениям.

Ключевые слова: лидерство, культура, организационные изменения, цифровая культура.

PROCESSES OF MANAGING CHANGES IN CONTEX OF ENTERPRISE DIGITAL TRANSFORMATION

Aleksey G. Tashkinov

Perm National Research Polytechnic University,
JSC Perm Plant Mashinostroitel,
Perm, Russia

The article studies theoretical and methodological provisions for managing changes and recommendations on speeding-up technological reforms in the context of enterprise digital transformation. The author shows how to treat transformation integrally, i.e. from rapid innovation to the development of digital culture. The following conclusion was drawn: transparency of digital initiatives, adequate training, support of personal development and willingness to use unknown approaches are not properly elaborated on employees' level. To resolve this problem the author proposed to carry out organizational reforms and changes in cultural thinking at the enterprise in general with further transition to digital thinking. Culture relying on digital transformation is a visiting card of mature digital enterprises and can foster innovation and extended cooperation. Management of changes requires confident and competent top management. So that enterprise executives start moving in the direction of digital transformation they shall first of all understand potential benefits of such changes and losses they can incur, if they do not do it. Organizational changes can allow the enterprise to pass on to a new level of management and resolve a number of problems connected with personnel resistance and people adaptation to forthcoming changes.

Keywords: leadership, culture, organizational changes, digital culture.

Изменения в поведении потребителей, переход к цифровой экономике, мобильность персонала, цифровизация – все это современные тенденции, заставляющие компании искать новые модели управления бизнесом. Понятия «цифровая экономика», «экономика знаний», «информационное общество» образуют новую экономическую систему, заменяющую индустриальную парадигму.

Изменения и преобразования жизненно важны для создания организации, которая в конечном итоге может процветать в современную цифровую эпоху, где цифровые технологии могут быть драйвером конкурентных преимуществ предприятия.

Многие авторы проводят сравнение различных типов организационных изменений предприятий, таких как:

- изменения в развитии;
- переходные изменения;
- трансформационные изменения [7].

Изменения в развитии могут быть классифицированы как запланированные, возникающие или возрастающие. Это тип изменений, которые помогут устранить или уменьшить пробелы в существующих процедурах.

Переходные изменения классифицируются как прерывистые, происходящие редко, вписывающиеся в существующую или новую компанию.

Трансформационные изменения являются основными и сильно отличаются от двух вышеприведенных. Они значительно меняют стратегию организации, способы ее работы и культуру [6].

Рассмотрим характерные особенности самых известных моделей управления изменениями. С точки зрения методологии можно выделить три уровня изменений в организации.

Первый уровень – изменения во внешней среде. Это экономические, технологические, социальные, политические, экологические изменения.

Второй уровень – изменения в организации.

Третий уровень – изменения в людях (модификация возможностей, установок поведения).

Изменения во внешней среде будут требовать изменений в организации, а изменения в организации возможны при условии изменений в людях. Из этого следует, что руководитель должен принимать во внимание все уровни изменений.

Так, например, изменения стратегии на уровне предприятия будут требовать адаптации и изменений во внутреннем поле организации. Иногда инициация изменений происходит от острой необходимости предприятия, когда показатели эффективности перестали удовлетворять, возникают большие издержки по бизнес-процессам или технологическим процессам либо происходит рост внутренних конфликтов между смежными подразделениями и службами. Стратегическое планирование изменений позволяет спрогнозировать зоны изменений, во-первых, для поддержания стабильности предприятия, а во-вторых, для его опережающего развития и повышения производительности и конкурентоспособности.

Следует отметить роль изменений для всей иерархии сотрудников и предприятия в целом. Для руководителей высшего уровня управления – это вывод предприятия на более высокие показатели и рейтинг в конкурентной среде. Для среднего и линейного менеджмента – это возможность формирования высокоэффективных команд, разделяющих стратегию и ценности предприятия. Для линейных сотрудников и инженерно-технических работников – это карьерные и профессиональные возможности.

Рядом с возможностями часто существуют и барьеры, страхи и риски для всех уровней структуры предприятия. Для высшего менеджмента – это риски, связанные с финансовой и репутационной составляющей. Для среднего менеджмента – это риски повышения объема ответственности, сложности в работе с персоналом в период изменений, что может отражаться

на производительности не в лучшую сторону. Для сотрудников страхи чаще связаны с переходом на новую модель работы, увеличением ее объема, что воспринимается как зона неопределенности. Каждая категория сотрудников испытывает личностные страхи при встрече с новым.

С учетом вышеизложенного можно сделать вывод, что предприятия в зависимости от внешнего и внутреннего воздействия должны изменять свои подходы на каждом уровне организации. Необходимость изменений на любом из уровней может возникать из-за существующих проблем, сдерживающих эффективное развитие предприятия, таких как:

- низкий уровень выручки от продаж продукции;
- низкая производительность труда;
- неудовлетворительное качество продукции;
- низкий уровень рентабельности;
- новое технологическое оборудование, при этом вложенные инвестиции не окупаются;
- невыполнение производственного плана в срок;
- низкая мотивация персонала;
- низкая вовлеченность в улучшение персонала;
- высокие затраты на накладные расходы;
- значительные затраты на организацию и подготовку производства;
- разрозненное взаимодействие подразделений;
- использование традиционных принципов управления;
- слабый контроль за реализацией проектов;
- слабая адаптация к изменениям.

Рассмотрим наиболее известные модели в управлении изменениями.

Модель изменений Вирджинии Сатир

Модель включает 5 этапов:

1. Имеющийся статус-кво.
2. Сопротивление.
3. Хаос.
4. Интеграция.

5. Новый статус-кво.

Представленная модель показывает этапы принятия человеком изменений: сначала имеющийся статус-кво, затем у него происходит сопротивление, хаос, паника, а потом интеграция с новой ситуацией. В итоге появляется новый статус-кво – формируется новая личность.

Модель изменений Элизабет Кюблер Росс

Элизабет Кюблер Росс разработала эту модель для ситуации, связанной с влиянием неизбежности с точки зрения смертельных заболеваний. При этом она предлагает использовать пять шагов:

1. Отрицание, т. е. человек полностью отрицает то, что придется что-то поменять.
2. Злость, агрессия.
3. Торг, т. е. человек решает, можно это поменять, или не менять, или можно сделать и позже. Человек говорит: «Я не буду думать сегодня, а подумаю завтра».
4. Депрессия, поскольку ничего не остается делать, как принять.
5. Принятие. На последнем этапе человек принимает изменения как свершившийся факт, т. е. изменения неизбежны.

Кроме того, можно отметить базовые модели управления изменениями. Они зависят от того, в какой ситуации и на каком уровне цифровой зрелости находится компания, нужно ли ее целиком менять или можно сделать только небольшие изменения.

При изменении целиком применяется модель Курта Левина, которая включает три этапа: сначала все разморозить, потом что-то изменить, потом заморозить. Это одна из широко используемых моделей управления изменениями. Большинство компаний, как правило, предпочитают эту модель для построения своих стратегий при принятии каких-либо серьезных изменений.

Модель Джона Коттера, профессора лидерства в Гарвардской школе бизнеса, является наиболее популярной как на Западе, так и в нашей стране.

Модель включает в себя восемь шагов, которые делятся на три блока:

- первый блок – создание климата для изменений в организации;
- второй блок – взаимодействие со всей организацией;
- третий блок – это внедрение и закрепление этих изменений.

Управление изменениями включает восемь шагов:

1. Создание неизбежности и безотлагательности изменений.
2. Формирование влиятельной команды реформаторов.
3. Создание стратегического видения (будущего образа) и инициатив.
4. Пропаганда нового видения, реформ.
5. Изменение структуры, минимизация блокировок, поощрение рисков.
6. Планирование и достижение мгновенных результатов.
7. Устойчивое ускорение изменений-реформы нон-стоп.
8. Институциональные изменения: формализация реформ и новых правил.

Модель управления изменениями ADKAR – это ориентированный на результат метод управления изменениями, цель которого – ограничение сопротивления организационным изменениям [8].

Модель включает 5 шагов:

1. Awareness – менеджмент организации должен осознать необходимость проведения изменений, чтобы сотрудники поняли, что они неизбежны.
2. Desire – у сотрудников должно появиться желание участвовать в изменениях и поддерживать их.
3. Knowledge – необходимы знания, как нужно меняться.
4. Ability – сотрудники должны показать свои умения и навыки.
5. Reinforcement – способность закрепить изменения.

Модель ADKAR позволяет понять ситуацию в компании, создать единое информационное поле, дать знания, каким образом будут проходить изменения, создать желание что-то менять [3].

Есть *стадии беспокойства*, по Бланишару. Суть подхода состоит в том, чтобы, задавая

вопросы, работники поняли бы, насколько сотрудники готовы к изменениям. Если они задают вопрос: «Мы нормально жили. Зачем сейчас что-то менять?», – то они находятся на первой стадии беспокойства. Им нужно сначала рассказать, что будет сделано. Поэтому, когда предприятие приглашает консультантов, перед принятием готового решения более эффективно вовлечь сотрудников в работу. Этот информационный фон можно будет синхронизировать.

На второй стадии сотрудники спрашивают: «А зачем мне это лично?». Даже если они стесняются задать такой вопрос, потому что не хотят показаться слабыми и некомпетентными, то на самом деле он у них всегда в голове. Это вопрос о личной мотивации. Она может быть в деньгах, в карьерном росте, в страхе увольнения.

Третий этап – внедрение проекта или системы. В этом случае нужно отвечать на следующие вопросы: «Как это сделать?», «Какая инструкция?», «Какие первые шаги?». Если такие вопросы звучат, то, скорее всего, внедрение пройдет хорошо.

Информационную и мотивационную стадии обычно многие руководители пропускают и сразу переходят к внедрению. Тех, кто не хочет внедрять, депремируют. Но, естественно, может возникнуть сопротивление.

Для того чтобы снять накал сопротивления персонала при изменении, сначала надо поменять производственные и управленческие процессы, договориться с персоналом, понять мотивацию сотрудников следования новым правилам. И только после этого можно внедрять цифровые инициативы, чтобы «зацементировать» эту договоренность.

Также необходимо рассмотреть практическую *модель управления изменениями в консалтинге*. Данная модель используется на этапах подготовки и реализации мероприятий при управлении изменениями и включает в себя пять шагов:

1. Вовлечение заинтересованных сторон.
2. Построение коммуникаций.

3. Оценка влияния изменений.
4. Обучение.
5. Готовность к изменениям.

Суть модели заключается в комплексной взаимосвязи блоков работ, которые позволяют достичь максимально успешного внедрения изменений любого масштаба. Работы по отдельным блокам также проводятся, но целостный эффект достигается при комплексном подходе.

Таким образом, управление организационными изменениями является сопровождающим направлением любого процесса изменений в организации (трансформации процессов, реструктуризации, внедрения систем и т. д.) [2].

Сегодня у руководителей есть возможность автоматизировать процессы, которые чаще всего используются в рамках цифровой трансформации. Это также касается любой сферы жизнедеятельности организации.

Реструктуризация может быть связана со слиянием и поглощением других организаций.

Изменения могут быть связаны с внедрением различного рода систем, которые затрагивают цифровую трансформацию предприятия (кайдзен, цифровых двойников и др.). Например, цифровизация процессов позволяет их оценить с точки зрения того, насколько они эффективны. Цель – обеспечить плановый переход от текущего состояния в целевое.

Управление изменениями способствует:

- снижению сопротивления, связанного с людьми в процессе реализации изменений;
- увеличению эффективности внедряемых изменений за счет комплекса мероприятий, направленных на всестороннюю подготовку сотрудников.

Переход к цифровой трансформации существенно изменяет все традиционные функции управления компанией, особенно сферу менеджмента (управление предприятием). В целом управление изменениями играет важную роль в цифровой трансформации предприятия, обеспечи-

вая единство действий и вовлечение персонала в реализацию изменений, предотвращение сопротивления, повышение корпоративной культуры. При этом происходит развитие за счет той же цифровизации, основанной на внедрении новейших цифровых технологий и оптимизации процессов.

Цифровая трансформация промышленного предприятия – это качественное улучшение производственных и бизнес-процессов за счет внедрения современных концепций управления предприятием, а также адаптация существующих и настроенных бизнес-моделей в условиях современной цифровой экономики, которая позволяет изменить устоявшееся мышление, осуществить его переход в обновленное цифровое мышление персонала и трансформировать культуру организации. Исходя из этого цифровая трансформация промышленного предприятия затрагивает в большей степени не новые технологии, а преобразования цифрового мышления и культуры в организации. В этом случае с точки зрения цифровой трансформации организационная культура становится значимой.

Для устоявшихся предприятий это требует перехода от мышления о продукте к мышлению о программном обеспечении. Традиционно предприятия мыслят линейно, имея четкое начало и конец разработки продукта. С другой стороны, разработка и управление программным обеспечением непрерывны и постоянно развиваются, добавляя новые функциональные возможности и внося изменения в ответ на требования клиентов, бизнеса и рынка. Это позволяет более быстро реагировать на скорость и масштаб изменения ожиданий потребителей. Цифровая трансформация сродни перманентным изменениям, добровольному режиму, который признает трансформацию не как одноразовое усилие, а как постоянное обязательство адаптироваться в соответствии с потребностями клиентов и меняющимися отраслевыми требованиями [5].

Процессы управления изменениями в контексте цифровой трансформации предполагают организационные изменения, происходящие по трем направлениям (рис. 1).



Рис. 1. Процессы управления изменениями в контексте цифровой трансформации

Далее рассмотрим один из элементов управления изменениями в контексте цифровой трансформации – *цифровую культуру*.

Развитие цифровой культуры на предприятии в большинстве случаев зависит от его внутреннего содержания и достижения им этапов цифровой зрелости. В результате цифровой эволюции и трансформации организациям приходится иметь дело с цифровой культурой для достижения устойчивого развития.

Адаптация к цифровой культуре невозможна без цифровых лидеров, которые яв-

ляются мастерами стратегического мышления и используют достижения каждой волны цифровых технологий для создания новых бизнес-перспектив, которые приносят пользу их клиентам.

Цифровая культура показывает, как Интернет и технологии влияют на взаимодействие людей друг с другом. В обществе это относится к тому, как мы действуем, думаем и общаемся [9].

Опишем трансформационные изменения в контексте цифровой трансформации предприятия (рис. 2).

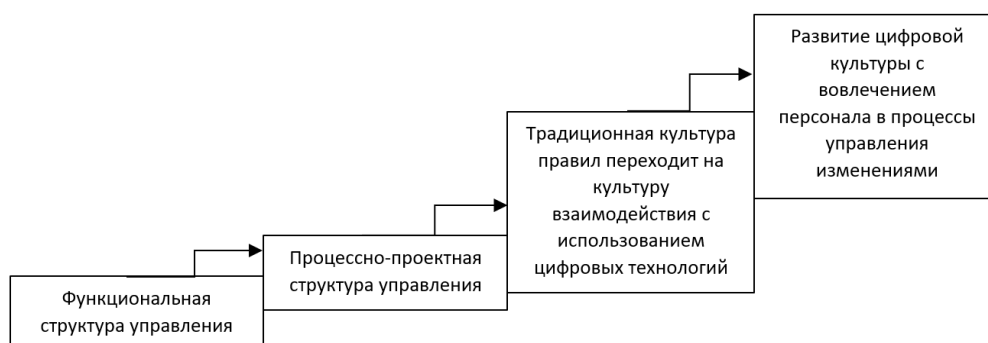


Рис. 2. Трансформационные изменения в контексте цифровой трансформации предприятия

На рис. 2 представлены четыре последовательных перехода, где трансформационные изменения в контексте цифровой трансформации предприятия продвигаются от этапа к этапу, подстраиваясь под деятельность, которая строится не на каких-то рассуждениях, а на основании цифровизированных данных. На последнем этапе происходит развитие цифровой культуры с вовлечением персонала в процессы управления изменениями. Процессы функционируют на культуре взаимодействия его участников.

Процессы управления цифровизируются за счет внедрения полуавтоматических систем реализации основных функций менеджмента, таких как организация, планирование, анализ и контроль [1].

Если вначале они описывают систему взаимодействия на определенных функциях, то затем можно наблюдать чисто техническую связь этапов и бизнес-процессов. При этом бизнес-процессы прописываются не по техническим, а по культурным шаблонам, так, что каждому сотруднику понятен вход и выход, результат

процесса. В данном случае бизнес-процессы изменяются исходя из сформированной цифровой культуры в контексте цифровой трансформации предприятия.

Изменения позволяют предприятию перейти на совершенно новый уровень управления и решить ряд проблем, связанных с сопротивлением персонала и его адаптацией к изменениям. Сотрудники сопротивляются не изменениям как таковым. Они сопротивляются тому, что изменения не соответствуют их ожиданиям. Изменение – это процесс, а не единоразовое событие, и этот процесс нужно направлять.

Таким образом, цифровая трансформация предприятия представляет собой своевременное руководство для цифровых лидеров по ускорению двусторонней трансформации с помощью цифровых технологий. Прозрачность цифровых инициатив, соответствующее обучение и поддержка личного развития, а также готовность применять незнакомые подходы должны рассматриваться и встраиваться в программу изменений.

Список литературы

1. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Формирование системы цифрового управления организацией // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 6 (108). – С. 116–123.
2. Попов В. Л., Ташкинов А. Г. Механизм управления изменениями при развитии производственных систем // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12. – Ч. 3. – С. 757–760.
3. Процесс изменения Prosci. Методология ADKAR. – URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (дата обращения: 24.02.2024).
4. Ташкинов А. Г. Проблемы эффективной мотивации при реализации проектов с вовлечением персонала предприятия // Кадровик. – 2023. – № 4. – С. 52–60.
5. Ташкинов А. Г. Этапы формирования стратегии цифровой трансформации промышленного предприятия // π-Economy. – 2023. – № 16 (6). – С. 117–141.
6. Anderson D., Anderson L. A. What is Transformation, and Why Is It So Hard to Manage? – Durango, CO, 2010.
7. Dickerson C. Making Change Work // InfoWorld. – 2004. – Vol. 26 (24). – P. 24.
8. Hiatt J. M., Creasey T. J. Change Management – the People Side of Change. – Colorado : Prosci Learning Centre Publications, 2003.
9. Oberer B., Erkollar A. Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0 // International Journal of Organizational Leadership. – 2018. – Vol. 7 (4). – P. 404–412.

References

1. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A. Formirovanie sistemy tsifrovogo upravleniya organizatsiy [Developing the System of Digital Management of Organization]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 6 (108), pp. 116–123. (In Russ.).
2. Popov V. L., Tashkinov A. G. Mekhanizm upravleniya izmeneniyami pri razvitii proizvodstvennykh sistem [Mechanism of Change Management in the Development of Production Systems]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], 2015, No. 12, Part 3, pp. 757–760. (In Russ.).
3. Protsess izmeneniya Prosci. Metodologiya ADKAR [Prosci Change Process. ADKAR Methodology]. (In Russ.). Available at: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (accessed 24.02.2024).
4. Tashkinov A. G. Problemy effektivnoy motivatsii pri realizatsii proektov s vovlecheniem personala predpriyatiya [Problems of Effective Motivation in the Implementation of Projects Involving the Company's Personnel]. *Kadrovik* [Personnel Specialist], 2023, No. 4, pp. 52–60. (In Russ.).
5. Tashkinov A. G. Etapy formirovaniya strategii tsifrovoy transformatsii promyshlennogo predpriyatiya [Stages of Formation of a Strategy for Digital Transformation of an Industrial Enterprise]. *п-Economy*, 2023, No. 16 (6), pp. 117–141. (In Russ.).
6. Anderson D., Anderson L. A. What is Transformation, and Why Is It So Hard to Manage? Durango, CO, 2010.
7. Dickerson C. Making Change Work. *InfoWorld*, 2004, Vol. 26 (24), p. 24.
8. Hiatt J. M., Creasey T. J. Change Management – the People Side of Change. Colorado, Prosci Learning Centre Publications, 2003.
9. Oberer B., Erkollar A. Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 2018, Vol. 7 (4), pp. 404–412.

Сведения об авторе

Алексей Григорьевич Ташкинов

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и управления
промышленным производством Пермского
национального исследовательского
политехнического университета;
начальник Координационно-методического
центра внедрения цифровой экономики
АО «Пермский завод «Машиностроитель».
Адрес: ФГАОУ ВО «Пермский национальный
исследовательский политехнический
университет», 614990, Пермский край, Пермь,
Комсомольский проспект, д. 29;
АО «Пермский завод «Машиностроитель»,
614014, Пермь, ул. Новозвягинская, д. 57.
E-mail: alekss.perm@gmail.com

Information about the author

Aleksey G. Tashkinov

PhD, Assistant Professor of the Department
for Economics and Industrial Production
Management of the Perm National Research
Polytechnic University;
Head of the Coordination and Methodological
Center for the Implementation of the Digital
Economy of JSC Perm Plant Mashinostroitel.
Address: Perm National Research Polytechnic
University, 29 Komsomolsky Avenue, Perm,
Perm Region, 614990,
Russian Federation;
JSC Perm Plant Mashinostroitel,
57 Novozvyaginskaya Str., Perm,
614014, Russian Federation.
E-mail: alekss.perm@gmail.com