

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ (CHANGE MANAGEMENT): СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ**

**Богданович Е.Г.**, к.и.н., доцент,  
доцент каф. «Менеджмент»

Белорусский национальный технический университет  
г. Минск, Республика Беларусь

В современном мире организации всех форм собственности, функционирующие в условиях неопределенной внешней среды, вынуждены постоянно приспосабливаться к ее переменам. Эффективное управление изменениями стало для организации одной из ведущих функций.

В самом широком смысле мы понимаем под переменами переход какой-либо системы из одного состояния в другое, осуществляемый в определенный период времени. В случае, если такой системой является организация, речь идет об организационных изменениях.

Организационные изменения стали постоянным объектом исследования в современной теории управления. Однако однозначного толкования этого понятия в литературе нет. Наиболее распространены следующие подходы:

- организационные изменения означают изменения основных атрибутов организации - как организация функционирует, кто входит в ее состав (руководители и подчиненные), какую форму она принимает и как она использует свои ресурсы;

- изменения – это прослеживание различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. В качестве такого элемента может выступать отдельный работник, группа, стратегия организации, ее структура, выпускаемый организацией продукт (товар или услуга);

- организационные изменения - это трансформация организации в течение определенного временного отрезка.

В первых двух подходах акцентируется внимание на содержательной стороне организационных изменений; в третьем – организационные изменения рассматриваются как процесс. Таким образом, можно зафиксировать 2 важнейших компонента организаци-

онных изменений - содержание (что изменилось?) и процесс (как изменилось?). Под содержанием изменений следует понимать наблюдаемые перемены в структуре, качестве, состоянии, форме какого-либо элемента организации или организации в целом в течение определенного периода времени. Процесс изменения в данном контексте – это определенная последовательность событий, которые привели к наблюдаемому изменению в организации.

В самой общей форме определение понятия «организационные изменения» предложил известный теоретик современного менеджмента Ричард Дафт: «организационное изменение – это освоение организацией новых идей или моделей поведения». [1, с.643]

Перемены в организации могут проводиться в различных условиях, оказывающих непосредственное влияние на используемые приемы и методы.

В кризисной ситуации, когда изменения нужно провести в ограниченные сроки, в качестве основного метода используется реинжиниринг. Реинжиниринг позволяет провести изменения максимально быстро и результативно. Этот метод предполагает фундаментальный пересмотр и радикальное перепроектирование бизнес-процессов в организации.

В относительно стабильных условиях, когда есть возможность провести изменения, постепенно увеличивая их масштабы, применяются иные методы. Наиболее используемые из них - Кайдзен, метод 6 сигм, «бережливое производство», «just – in time» и т.п.

Возможна и промежуточная ситуация – между кризисом и стабильностью, когда изменения проводятся поэтапно, шаг за шагом. В таком случае в жизнедеятельности организации периоды последовательных эволюционных преобразований чередуются с периодами работы без изменений. В данной ситуации наиболее часто применяются методы премий качества (премия Деминга, критерии Болдриджа, модель совершенствования EFQM и т.п.), метод проектного управления, метод Кайрио.