

УДК 65.01(045)

*О.Д. Головина, О.А. Воробьева***ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ДЖ. КОТТЕРА В ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье обосновывается необходимость управления изменениями в современных организациях. Отмечается, что инструментом для реализации процесса стратегических изменений могут послужить модели управления изменениями, одной из которых выступает модель Джона Коттера. Анализ показывает, что большинство моделей изменений объединяет акцент на человеческий фактор, т. к. ни один проект изменений невозможен без готовности персонала к нововведениям. Рассматриваются особенности внедрения модели Дж. Коттера в целях улучшения проектного менеджмента организации. Успешная реализация модели позволит компаниям одновременно решить две важнейшие для нее задачи: изменить систему управления проектами и запустить процесс реализации проектов по совершенствованию продукции фирмы. Основанием для начала процесса изменений в компании служит оценка ее экономического и финансового состояния, а также опросы клиентов и сотрудников. Главным сигналом служит негативная динамика основных показателей деятельности. На основе анализа модели Дж. Коттера и накопленного опыта авторы конкретизировали этапы, необходимые для вовлечения сотрудников в процесс преобразований. Разработаны рекомендации к реализации процесса изменений с помощью модели Дж. Коттера, а также необходимые меры по их осуществлению. Проведен расчет результативности внедрения модели и оценена обоснованность ее успешного применения. Полученные результаты могут быть использованы для реализации программы управления изменениями в российских организациях.

*Ключевые слова:* управление организацией, стратегические изменения, управление изменениями, проектное управление, модель Коттера, проектный менеджмент.

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-5-805-810

Современный менеджмент – это всегда изменения. Как говорит известный эксперт в области эффективного ведения бизнеса И. Адизес: «Менеджмент – это умение справиться с проблемой, которая возникает при изменениях... Уровень изменений в современном мире стал выше. Дело в скорости процессов и их интенсивности. Изменения стали более сложными, системными и стратегическими. Менеджеру необходимо управлять этими изменениями (управлять проблемами). Любое решение провоцирует новое изменение. Таким образом, каждое изменение провоцирует новое изменение (и новые проблемы). И это бесконечный процесс. Даже если компания растет и развивается, всегда будут проблемы, требующие участия руководства, взаимного доверия и уважения» [1]. Таким образом, можно сказать, что управление организацией – это всегда управление изменениями, постоянное балансирование, предотвращение и разрешение конфликтов и кризисов, избегание катастроф.

Острота проблемы изменений, стоящей перед многими организациями, могла бы существенно уменьшиться, если бы наметилась тенденция к стабилизации бизнеса. Тем не менее в ближайшие десятилетия следует ожидать нарастания нестабильности на рынке, амплитуда колебаний будет увеличиваться и факторы, вынуждающие компании перестраиваться, только усилятся. Разнообразные факторы внутренней и внешней среды заставляют организации менять собственные стратегии, системы и структуры управления. Коренные реконструкции помогают одним организациям в значительной мере приспособиться к меняющимся условиям, другим – повысить конкурентоспособность, третьим – открыть новые перспективы. Но гораздо чаще данные глобальные перемены вызывали пугающе огромные потери, ресурсы оказывались истощенными, а сотрудники – демотивированными. Причина всего этого – некачественное внедрение процесса изменений.

Harvard Business Review заявляет, что цель управления изменениями состоит в том, чтобы «справиться с новым, более сложным рынком, изменив способ ведения бизнеса» [2]. Для бизнеса критически важно успешное внедрение намеченных изменений и достижение всех целей. Инструментом для реализации процесса стратегических изменений могут послужить модели управления изменениями.

Модели управления изменениями – это конструкции, которые включают в себя основополагающую концепцию, методологию, углубленный подход к достижению целей изменения путем преобразований, и способствуют принятию и признанию нового желаемого состояния. Модели управления изменениями можно рассматривать как руководство для внедрения трансформационных изменений. Каждая модель использует уникальный подход к проведению изменений и делает преобразования в организации постоянными.

За период развития теории управления изменениями таких моделей было разработано множество: модель К. Левина, теория «О» и теория «Е» М. Бира и Н. Нориа, модели изменений ADKAR, В. Сатир, Д. Гарвина и М. Роберто и др. Большинство моделей управления изменениями были созданы отраслевыми экспертами, консультантами или учеными и представляют собой сочетание академической теории, исследований в организациях и опыта [3].

Руководители компании самостоятельно принимают решение о том, какую модель использовать при проведении изменений. Например, компания Microsoft использует методологию Prosci ADKAR, с помощью которой в организации предоставляют необходимые инструменты и методы работникам. «Правильное управление изменениями – залог успеха. Инновации, непривычные методы работы, внедрение технологий – все это может восприниматься сотрудниками подозрительно или не использоваться в большей части процессов. Но постепенность процессов и аналитика помогут компании развиваться. Для этого необходимо инвестировать в управление изменениями – нанимать коучей, проводить ознакомительные лекции для сотрудников, собирать информацию. Так можно добиться отличных результатов», – считает директор практики управления изменениями Microsoft Стив Грин [4].

Опыт управления изменениями как в зарубежных, так и в российских компаниях свидетельствует, что не существует единого универсального подхода к проведению изменений, но тем не менее современные модели управления изменениями можно применять, исходя из конкретной ситуации, послужившей причиной изменений. Акцент на человеческий фактор – единственное, что объединяет большинство моделей изменений. Отмечается, что ни один проект изменений невозможен без готовности персонала к нововведениям. Успех в управлении изменениями обусловлен принятием изменений со стороны персонала. При этом исследователи выявили, что около 62 % сотрудников не готовы к изменениям в компании. Такая ситуация приводит к возникновению сопротивления со стороны персонала, препятствование процессам преобразований, происходящих в организации [5].

Авторы рассмотрели возможность внедрения модели управления изменениями в компаниях. Данный опыт можно использовать при проведении изменений в российских организациях малого и среднего бизнеса.

В качестве опорной модели управления изменениями, которую решено было адаптировать к российскому рынку и внедрить в систему управления организации, предложена модель Джона Коттера. Основанием для начала процесса изменений в компании служит оценка ее экономического и финансового состояния, а также опросы клиентов и сотрудников. Главным сигналом служит негативная динамика выручки организации, себестоимости продукции, чистой прибыли, потеря финансовой устойчивости и неплатежеспособность в течение двух-трех лет. В такой ситуации жизнеспособность фирмы в большой степени обеспечивают заемные ресурсы. Причинами кризисного положения компании обычно являются не только снижение покупательской активности населения вследствие сложных внешних обстоятельств, но и падение интереса клиентов к товарам, выпускаемым компанией.

В такой ситуации возникает острая потребность пересмотреть стратегию деятельности компании, т. к. продолжение функционирования в том же направлении может привести организацию к банкротству. Необходимо отметить, что управление изменениями – это наиболее эффективная технология как предотвращения кризиса, так и выхода из него. Часто кризисная ситуация, как показывает практика, является одним из лучших моментов для организационных изменений [6]. Разработка программы развития компании должна основываться на качественно реализованном процессе внедрения стратегических изменений на основе анализа бизнес-процессов [7]. Программа развития подразумевает реализацию следующих блоков организационных изменений:

- 1) Совершенствование системы управления проектами путем внедрения в организацию модели управления изменениями Дж. Коттера.
- 2) Реализация проектов по выпуску новых моделей продукции и отказ от нерентабельного производства; один из подходов к установлению приоритетов проектов предложен в работе [8].
- 3) Оптимизация себестоимости производства за счет перехода на более дешевое сырье, но без снижения качества товара.

Авторская практика показывает, что в большинстве случаев проблемами компаний являются не только моральное и технологическое устаревание его товарных категорий, но и существующая система управления проектами.

При проведении анализа общего менеджмента и проектного в частности, в организации чаще всего выявляются следующие существенные проблемы: отсутствие обмена информацией между ключевыми сотрудниками компании (проектный менеджер, руководитель отдела продаж, экономиче-

ская служба); недостаточная коммуникация важных сведений между подразделениями; избыточность информации, поступающей на рассмотрение руководству, тогда как этими данными могут заняться иные уровни власти и выйти на высший уровень менеджмента с уже готовыми предложениями. Из-за слишком большого объема разнородной информации и неэффективных коммуникаций усложняется процесс принятия управленческих решений, которые принимаются несвоевременно, снижается их качество, проблемы усугубляются и т. п.

В качестве направлений решения проблем проектного менеджмента, исходя из анализа ситуации, можно предложить следующие:

1) корректировка организационной структуры с целью повышения осведомленности линейных менеджеров, в первую очередь о результатах работы с клиентами и покупателями в области исследования их потребностей и при необходимости претензий к продукции фирмы. В качестве примера можно привести изменение взаимодействия менеджера сервиса и руководства отдела продаж. Своевременное получение предметной информации и соответствующая реакция компании на мнения и претензии клиентов приведет к снижению судебных издержек и повышению лояльности к бренду со стороны покупателей;

2) организация регулярных обсуждений в среде не только топ-менеджмента, но и руководителей среднего звена и ведущих специалистов, с целью оперативного отслеживания современного положения компании на рынке, анализа ее слабых мест, актуализации продуктовой линейки и пр.;

3) обеспечение регулярного обмена информацией между руководителем отдела продаж (сбыта) и менеджерами проектов с использованием современного программного обеспечения для текущего обзора рынка, конкурентов и новинок продукции на основе маркетинговых исследований;

4) обеспечение оперативного взаимодействия всех заинтересованных сторон для экономического обоснования выгодных проектных решений и доведение их до руководства фирмы.

Выполнение подобных шагов позволит гарантировать своевременный обмен важной информацией и доведение ее до ответственных лиц в полном объеме. Это, в свою очередь, будет являться гарантом внедрения качественных и полномасштабных, учитывающих все проблемные аспекты проектных решений.

В описанной ситуации, достаточно типичной особенно для компаний среднего и малого бизнеса, на наш взгляд, целесообразно использовать модель Дж. Коттера для проведения организационных изменений.

В основе его подхода лежит идея о том, что перемены в отношениях – самый эффективный путь к организационным изменениям, эффективность которых напрямую зависит от корпоративной культуры и методов управления; при этом необходимо подчеркнуть важность роли руководителей среднего звена. Теория управления изменениями Дж. Коттера не столько фокусируется непосредственно на изменениях, сколько на том, чтобы обратить внимание на людей, которые должны будут измениться и которые будут в наибольшей степени задействованы в происходящих реформах.

Профессор кафедры лидерства имени Мацуситы Гарвардской школы бизнеса, специалист в области анализа и развития организаций Джон Коттер в книге «Впереди перемен» подробно описал модель, которая включает в себя восемь стадий процесса кардинальных изменений [9]. Но модель Дж. Коттера – это зарубежная методика реализации стратегических инициатив. Для ее успешного внедрения на отечественных предприятиях необходимо адаптировать данную модель к российским условиям [10]. Это нужно в связи с особенностями российского менеджмента, такими как:

- отчужденность работников от участия в управлении производством;
- преимущественно авторитарность управления;
- неразвитость коллективного мышления и корпоративного духа компании;
- слабая организационная культура;
- дисбаланс развития разных территорий страны.

Именно поэтому к существующим стадиям модели Дж. Коттера предложены дополнительные шаги, которые ставят своей целью подготовить менталитет российских работников и управленцев к началу процесса изменений.

В табл. 1, в дополнение к разработанным Дж. Коттером стадиям последовательности реализации стратегических изменений, представлены авторские предложения, необходимые для вовлечения сотрудников в процесс преобразований.

Таблица 1

**Стадии процесса реализации стратегических изменений**

Стадия	Конкретные мероприятия
1. Изложение актуального состояния компании	Провести собрания со всем коллективом с целью донести миссию компании, ее цели, стратегическое видение, актуальное состояние, положительные и отрицательные стороны деятельности, неудачи и слабости, текущее положение на рынке.
2. Обеспечение обратной связи	Создать рабочую группу инициаторов из активных сотрудников всех подразделений фирмы для сбора и анализа предложений коллектива, выражения общественного настроения, реакции на нововведения и осознания важности перемен.
3. Оптимизация организационной структуры компании и развитие инфраструктуры	По результатам анализа организационной структуры провести изменение состава и взаимосвязей подразделений компании и их должностного состава с целью повышения оперативности и качества принимаемых решений, а также снижения затрат на управление. Обеспечить регулярные обсуждения ключевыми фигурами компании актуальных вопросов проектного управления. Обеспечить оптимизацию информационных потоков между подразделениями компании с использованием современного программного обеспечения.

Источник: составлено авторами.

Стадии по модели управления изменениями Дж. Коттера представляются следующим образом:

1. Внушить людям ощущения необходимости перемен, создание атмосферы безотлагательности изменений и преобразований. С этой целью необходимо: провести маркетинговые исследования рынка, оценить конкурентные позиции компании, изучить деятельность конкурентов, их экономическую эффективность, продуктовую линейку, проанализировать реальные и потенциальные кризисы и благоприятные возможности компании. Кроме того, важно донести до персонала компании информацию о кризисном состоянии организации по сравнению с конкурентами, проанализировать и обсудить реальные и потенциальные слабые и сильные стороны работы компании, а также ее возможные перспективы.

2. Создание команды реформаторов: сформировать группу, наделенную полномочиями, достаточными для руководства изменениями, объединив усилия влиятельных сотрудников – «агентов перемен», в том числе заинтересованных лиц и лидеров.

3. Видение перспектив и определение стратегии: создать концепцию будущего, сформулировать стратегию реализации перемен, программу развития организации, создавая образ желаемого будущего с целью повышения активности сотрудников.

4. Пропаганда нового видения, которая призвана обеспечить продвижение новой концепции и стратегии перемен с помощью еженедельной электронной рассылки всем подразделениям с отображением экономических показателей компании, а также проводимых мероприятий по реализации изменений. Важно развитие эффективных коммуникаций членов рабочей группы с остальными сотрудниками, многократное повторения концепции перемен на собраниях, проведение праздничных мероприятий по тематике изменений, выработка эталонной ролевой модели поведения команды реформаторов.

5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях: устранить препятствия, которые могут быть выражены неприятием общественного мнения, недостатком квалификации, информационными преградами. Содействовать всем, кто не боится риска, мыслит и действует творчески и нестандартно.

6. Получение быстрых результатов: спланировать видимые позитивные перемены (выигрыши); сотрудники должны сами понимать правильность избранного направления развития, например, это должно выражаться в сокращении задолженности компании перед сотрудниками, кредиторами и поставщиками, морально и материально поощрять тех, кто обеспечил позитивные перемены (премии и похвала рабочей группе, группе реформаторов).

7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен: заменить все нескоординированные структуры и системы, которые не удовлетворяют целям изменений (вторичная оптимизация организационной структуры), расширить преобразования, создавая атмосферу доверия к новым подходам; менять кадровый состав и проводить кадровые перестановки, углубить реформы с помощью новых проектов, программ и агентов изменений.

8. Укоренение изменений в корпоративной культуре требует совершенствовать работу на основе обеспечения нужд клиентов, роста производительности, улучшения стиля руководства и повыше-

ния эффективности менеджмента. Так же необходимо разъяснить коллективу новый стиль работы и причины организационных успехов, закрепить новые положения в уставных документах, разработать способы совершенствования руководства и его преемственности, формализовать правила поведения; выстраивая взаимосвязь между результатами и вознаграждениями; создавая условия развития для новых качеств сотрудников.

Описанные стадии модели Дж. Коттера касаются только системы управления изменениями в организации. Модель нацелена на совершенствование менеджмента компании, правильного управления людьми и информацией, но она не предоставляет руководству практических инструментов для эффективного ведения товарных (продуктовых), технологических, маркетинговых, организационных, социальных и иных проектов. Поэтому параллельно с совершенствованием процесса управления изменениями руководство должно самостоятельно организовать работу по запуску в первую очередь инвестиционных проектов компании.

Финансовые вложения на внедрение модели Дж. Коттера в проектный менеджмент организации невелики; обычно они включают премии руководителю рабочей группы, единовременное вложение на бенчмаркинг (закуп товаров конкурентов).

Обобщение экономических результатов внедрения мероприятий по улучшению проектного управления компании представлено в табл. 2.

Таблица 2

### Результативность системы управления проектами в организации

№ п/п	Мероприятия	Результат
1	Оптимизация организационной структуры компании	сокращение затрат на управление до 10 %, снижение общих затрат компании до 7 %
2	Экономия затрат на материалы в новых проектах	до 3 %
3	Усиление взаимосвязей линейных менеджеров и специалистов	сокращение затрат труда на 5 %
4	Исследование товаров конкурентов (бенчмаркинг, закуп конкурентной продукции)	нет данных
5	Увеличение фонда оплаты труда на разработку и реализацию программы организационных изменений	5–7 %
6	Увеличение выручки	5 %

Источник: составлено авторами

Как видим, в первый год после внедрения модели Дж. Коттера в проектное управление ожидается улучшение основных экономических показателей деятельности. Главная роль при этом принадлежит проектам, идеи которых появились в ходе разработки и реализации модели организационных изменений; т. е. в процессе оценки результативности не учитывались предполагаемые финансовые выгоды от запланированных проектов фирмы, следовательно, не бралось в расчет ожидаемое увеличение объема продаж и выручки от реализации обновленного ассортимента товара.

Необходимо также иметь в виду, что новые проекты будут разрабатываться и реализовываться в подготовленной, бесконфликтной обстановке с правильно настроенным коллективом. А это уже во многом определяет успех в достижении намеченных целей.

Работа в рамках проектного управления изменениями согласно модели Джона Коттера нацелена на корректное управление персоналом в кризисных условиях существования компании. Модель обеспечит безболезненное прохождение коллектива через все этапы процесса внедрения стратегических изменений, поможет руководству донести до сотрудников необходимость и важность смены направления развития организации, обеспечит их должное подчинение и понимание, а это, в свою очередь, сэкономит менеджменту время и деньги на убеждение людей в необходимости изменений. Понимание коллектива позволит в сжатые сроки произвести изменения согласно внедряемым проектам и добиться ощутимых результатов.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Торможение изменений – самоубийство для организации. Ключевые идеи Ицхака Адизеса. URL: [https://www.dp.ru/a/2019/10/04/Tormozhenie\\_izmenenij\\_\\_sa](https://www.dp.ru/a/2019/10/04/Tormozhenie_izmenenij__sa) (дата обращения: 31.05.2022).

2. Управление изменениями / Коллектив авторов Harvard Business Review. М.: АльпинаПаблицер, 2022. 226 с.
3. 10 основных моделей управления изменениями // Your Mentor. URL: <https://www.your-mentor.ru/management/107-10-osnovnykh-modelej-upravleniya-izmeneniyami> (дата обращения: 20.06.2022).
4. Зыбарева Т. Управление изменениями в Microsoft // ПроКачество. URL: <https://kachestvo.pro/innovatsii/upravlenie-izmeneniyami-v-microsoft/> (дата обращения: 31.05.2022).
5. Астафьева О.Е., Гончаров И.Л., Моисеенко Н.А. Анализ опыта управления изменениями в организациях // Управление. 2020. Т. 8. № 3. С. 24–32. URL: <https://upravlenie.guu.ru/jour/article/view/325/242> (дата обращения: 31.05.2022).
6. Воробьева О.А. Анализ практики управления изменениями в компании // Аллея Науки. 2018. № 11. URL: <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/handle/123456789/18044> (дата обращения: 15.06.2022).
7. Старостин В.В., Головина О.Д. Совершенствование организационной структуры предприятия на основе оптимизации бизнес-процессов // Управление проектами развития организации: теория, методология, практика: сб. мат. Всерос. (национальной) науч.-практ. конф. Ижевск, 2019. С. 45-48.
8. Чабыкина Е.А., Головина О.Д. Методы приоритизации проектов // Менеджмент: теория и практика. 2021. № 1-2. С. 107–110.
9. Коттер Дж. Впереди перемен: Как успешно провести организационные преобразования / пер. с англ. М.: Альпина Паблицер, 2019. 287 с.
10. Веринская А.Е. Основные черты и особенности российского менеджмента // Материалы XI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». Омск, 2019. URL: <https://scienceforum.ru/2019/article/2018013825> (дата обращения: 20.06.2022).

Поступила в редакцию 04.08.2022

Головина Ольга Дмитриевна, доктор экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой управления социально-экономическими системами  
E-mail: [golovinaolgadm@mail.ru](mailto:golovinaolgadm@mail.ru)

Воробьева Оксана Александровна, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления социально-экономическими системами  
E-mail: [vorfam@mail.ru](mailto:vorfam@mail.ru)

ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1

***O.D. Golovina, O.A. Vorobyova***

### **THE POSSIBILITY OF INTRODUCING A MODEL MANAGEMENT MODEL BY J. COTTER IN THE DESIGN MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION**

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-5-805-810

The article justifies the need to manage changes in modern organizations. It is noted that the tools for the implementation of the process of strategic changes can be the models of control of changes, one of which is the model of John Cottter. The features of its implementation are considered in order to improve the project management of the organization. Successful implementation of the model will allow companies to simultaneously solve the two most important tasks for it: to change the project management system and launch the process of implementing projects to improve the company's products. Also, on the basis of the study of this model and accumulated experience, the authors specified the stages necessary for the involvement of employees in the transformation process. Recommendations have been developed for implementing the process of changes using the J. Kottter model, as well as the necessary measures to implement them. The effectiveness of the implementation of the model was calculated and the validity of its successful application was evaluated. The results can be used to implement the program management program in Russian organizations.

*Keywords:* organization management, strategic change, change management, project management, Kotter's model, project management.

Received 04.08.2022

Golovina O.D., Doctor of Economics, Professor, Head of department  
E-mail: [golovinaolgadm@mail.ru](mailto:golovinaolgadm@mail.ru)

Vorobyova O.A., Candidate of Economics, Associate Professor  
E-mail: [vorfam@mail.ru](mailto:vorfam@mail.ru)

Udmurt State University  
Universitetskaya st., 1/4, Izhevsk, Russia, 426034