

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2024.45.25.020

## Управление изменениями в промышленном комплексе: стратегии, методы и лучшие практики

**Дмитриева Светлана Владимировна**

Доцент кафедры бизнес-информатики и менеджмента,  
Санкт-Петербургский государственный университет  
аэрокосмического приборостроения,  
190000, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 67;  
e-mail: dsv949@yandex.ru

### Аннотация

В статье показано, что способность организации эффективно управлять изменениями в значительной степени определяет ее конкурентоспособность и способность выживать в меняющемся бизнес-окружении. При этом ключевым фактором успеха является не просто реакция на изменения, но и способность к их антиципации и формированию соответствующих стратегий. Управление изменениями в промышленном комплексе требует комплексного и системного подхода. Оно включает в себя выбор и использование оптимальных стратегий и методов, а также применение лучших практик для эффективного управления процессами изменения. В общем и целом, управление изменениями является критически важным элементом для любого промышленного комплекса. Это подразумевает принятие и адаптацию к новым вызовам и возможностям, что в свою очередь позволяет обеспечить устойчивое развитие и прогресс.

### Для цитирования в научных исследованиях

Дмитриева С.В. Управление изменениями в промышленном комплексе: стратегии, методы и лучшие практики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 12А. С. 191-198. DOI: 10.34670/AR.2024.45.25.020

### Ключевые слова

Промышленный комплекс, устойчивое развитие, стратегических подход, технологические инновации, адаптивность управления.

## Введение

Мир промышленности постоянно подвергается изменениям. Эти изменения могут быть вызваны различными факторами, включая технологические инновации, изменения в рыночных условиях, новые регулятивные требования, социально-экономические тенденции и многие другие.

Управление изменениями в промышленном комплексе становится центральным звеном для обеспечения адаптивности, гибкости и устойчивости организации в долгосрочной перспективе.

Безусловно, управление изменениями требует стратегического подхода и использования соответствующих методов и инструментов. Оно подразумевает планирование, выполнение и контроль изменений с целью минимизации потенциальных негативных последствий и максимизации положительных эффектов.

## Основное содержание

Управление изменениями — это важнейший процесс, через который организации проходят для достижения своих целей и задач. Существуют различные стратегии управления изменениями, которые лидеры могут использовать для успешного внедрения изменений. Одной из лучших стратегий является планирование, которое включает в себя определение целей и видения процесса изменений и создание плана их достижения. Этот процесс планирования также должен учитывать силы изменений и понимать процесс изменений, а также сводить к минимуму сбои в работе организации. Другой эффективной стратегией является прозрачность и честность, когда высшее руководство начинает процесс изменений и запрашивает обратную связь и анализ со всех уровней организации. Это создает чувство доверия и инклюзивности среди сотрудников, что необходимо для успешного управления изменениями. Важно убедиться, что изменение необходимо и желательно, а также свести к минимуму негативные последствия путем поощрения позитивных переходов, таких как внедрение новых технологических систем.

На организационном уровне управление изменениями представляет собой лидерскую компетенцию, которая позволяет проводить изменения внутри организации посредством стратегических возможностей. Для успешного осуществления изменений важно распознавать и преодолевать потенциальные барьеры, которые могут возникнуть, включая личную заинтересованность, непонимание и отсутствие доверия, различные оценки и низкую терпимость к изменениям.

Для достижения этой цели были разработаны различные модели управления изменениями, такие как модель управления изменениями Левина, которая включает этап подготовки, этап реализации и повторное замораживание, чтобы избежать возврата к старым привычкам. В конечном счете, основной целью управления изменениями является успешное внедрение новых процессов, продуктов и бизнес-стратегий при минимизации негативных последствий.

При рассмотрении вопроса о внедрении новой стратегии как у постепенного, так и у поспешного изменения направления есть свои преимущества и недостатки. Более длительное и более стратегическое развертывание может быть выгодным по нескольким причинам.

Во-первых, это дает сотрудникам возможность медленно приспосабливаться к новым практикам и процедурам, снижая вероятность путаницы или сопротивления со стороны сотрудников.

Во-вторых, такой подход позволяет решать любые вопросы или проблемы заранее, сводя к

минимуму риск осложнений, возникающих в переходный период. Наконец, он позволяет постепенно отказываться от старых методов, гарантируя бесперебойную работу организации в течение переходного периода. С другой стороны, поспешное изменение направления может быть невыгодным, особенно потому, что люди обычно медленно усваивают новые привычки. Вполне вероятно, что внезапное изменение стратегии встретит сопротивление со стороны сотрудников, что может привести к снижению вовлеченности и производительности. Однако никаких конкретных преимуществ поспешной смены направления в тексте не упоминалось.

В итоге решение о внедрении новой стратегии должно основываться на тщательном рассмотрении преимуществ и недостатков каждого подхода с учетом уникальных потребностей и обстоятельств рассматриваемой организации.

Организации, стремящиеся внести изменения, должны определить наиболее подходящую стратегию для осуществления изменений, а не играть на слух и надеяться на лучшее. Изучая примеры успешного управления изменениями и используя модели управления изменениями, организации могут повысить свои шансы на успех.

Модели управления изменениями предлагают структурированный подход, который может помочь организациям определить, какая стратегия наиболее подходит для их ситуации. Оценивая текущие процессы, бизнес-планы и варианты аутсорсинга, организации могут определить наиболее подходящую стратегию для своих нужд. Например, при определении оптимальной стратегии аутсорсинга организации должны тщательно учитывать свои потребности в конкретной функциональной области. Это поможет им выбрать наиболее подходящий вариант аутсорсинга. Понимание всех методологий управления изменениями также может помочь определить наиболее подходящую стратегию для бизнес-потребностей организации. Эти знания помогут выбрать наиболее выгодный подход для конкретной ситуации. Спешка с переменами без тщательного рассмотрения может привести к сопротивлению или неудаче. Поэтому очень важно уделить время выбору наиболее подходящего подхода.

Чтобы вызвать изменения в промышленном комплексе, можно внести изменения в оборудование, рабочие процессы и доставку товаров и услуг клиентам. Изменяя эти аспекты, отрасль может стать более эффективной и действенной. Технологические достижения могут сыграть важную роль в изменении того, как входы превращаются в результаты в промышленном комплексе. Например, автоматизация и искусственный интеллект могут быть использованы для повышения производительности и снижения затрат.

Эти технологии также могут быть использованы для повышения качества товаров и услуг, что приведет к повышению удовлетворенности клиентов. Использование возобновляемых источников энергии и устойчивых методов производства может снизить воздействие отрасли на окружающую среду, что приведет к более устойчивому будущему. Принимая такие изменения, промышленный комплекс может стать более устойчивым и адаптируемым перед лицом новых вызовов и возможностей.

Эффективное внедрение изменений жизненно важно для организаций, чтобы оставаться конкурентоспособными в своей отрасли. Для этого организациям необходимо иметь четко определенный план, включающий четкие цели и задачи, сроки, этапы и ключевые показатели эффективности. Структурированный, проактивный подход, включающий коммуникацию, имеет решающее значение для эффективного внедрения изменений.

Это включает вовлечение сотрудников в процесс изменений и предоставление им необходимого обучения и ресурсов. Лидеры изменений должны быть активными и видимыми в

поддержке изменений не только в начале, но и на протяжении всего процесса. Это помогает донести до сотрудников причины и преимущества изменений и устранить любое сопротивление, которое может возникнуть.

Успешный процесс управления изменениями должен быть хорошо спланирован, своевременен и хорошо интегрирован с видением будущего компании. Он также должен включать план борьбы с сопротивлением, если оно возникнет. Мониторинг и оценка хода внедрения изменений поможет организациям обеспечить его результативность и эффективность.

Методология Prosci включает в себя основанный на исследованиях процесс, называемый трехэтапным процессом Prosci, который помогает обеспечить эффективное внедрение изменений. Организации также могут использовать ряд стратегий управления изменениями, таких как планирование, прозрачность и честность, общение и участие сотрудников, чтобы обеспечить эффективное и действенное внедрение изменений. Эффективное управление изменениями имеет решающее значение для того, чтобы организации оставались актуальными и конкурентоспособными в своей отрасли. Его следует рассматривать как стратегию снижения риска и метод предотвращения затрат.

Успешные инициативы по изменениям следуют этапам процесса управления изменениями и используют вспомогательные действия и инструменты для обеспечения его эффективности. Следуя этим стратегиям и используя эти инструменты, организации могут успешно внедрять изменения и достигать более высоких уровней производительности и общей трансформации.

Внедрение изменений в промышленный комплекс может создать несколько потенциальных проблем и рисков, которые следует выявить и оценить, прежде чем приступать к изменению. Изменения могут происходить в форме слияний и поглощений, сокращений, банкротства, закрытия бизнеса, аутсорсинга и изменений в функции управления персоналом. Даже незначительные изменения могут иметь эффект домино для проекта и привести к логистическим, финансовым рискам или рискам безопасности. Изменения в основных процессах могут поставить под угрозу здоровье и жизнь работников, особенно если изменения связаны с химическими веществами и опасной энергией в производственных системах. Таким образом, важно обеспечить необходимое обучение изменениям в технологии для обеспечения безопасности работников. Знания и навыки менеджеров и сотрудников также должны быть улучшены, чтобы организация функционировала в соответствии с планом. Потенциальные проблемы и риски, связанные с внедрением изменений в промышленный комплекс, различаются у разных компаний, и каждому бизнесу необходимо определить собственную толерантность к риску. Поэтому необходимо провести тщательный анализ рисков, чтобы охватить каждую потенциальную опасность, которую вызовет изменение.

Необходимо определить наихудшие сценарии для каждого риска, чтобы можно было предпринять шаги для их предотвращения. Казалось бы, минимальные эффекты никогда не следует упускать из виду, и к ним следует относиться так, как будто они могут сильно повлиять на организацию. Изменения в промышленном комплексе потенциально могут вызвать проблемы и риски, включая аварии, которые могут повлиять на окружающую среду, жизни и имущество. Незнание новых процессов и оборудования также может привести к несчастным случаям.

Управление изменениями в промышленном комплексе — сложный процесс, требующий стратегического видения и действенного экономического обоснования. Процесс должен операционализировать и оптимизировать преобразование на основе бизнес-стратегии, которая

служит основой для процесса изменений. Крайне важно иметь структуру для эффективного управления изменениями в промышленном комплексе.

Структура должна быть всеобъемлющей и включать все аспекты процесса изменений, от планирования до реализации и оценки. Соответствующие инструменты также могут помочь сотрудникам эффективно справиться с изменениями.

Эти инструменты могут включать коммуникационные стратегии, учебные программы и семинары, а также коучинговые сессии, которые гарантируют, что сотрудники должным образом подготовлены и обладают необходимыми навыками для того, чтобы справиться с изменениями. Внедряя эти передовые методы, руководители промышленных комплексов могут успешно управлять изменениями, сводя к минимуму сбои и обеспечивая постоянную эффективную работу организации.

Организации могут следовать передовым методам управления изменениями, применяя систематический подход, ориентированный на планирование, прозрачность, честность, общение и участие сотрудников. Чтобы добиться успеха, организации должны разработать просчитанные принципы управления организационными изменениями и разработать надежный план принятия изменений. Определение того, «что» и «почему» стоят за обновлениями изменений, имеет решающее значение для предоставления сотрудникам причин и преимуществ изменения.

Важно демонстрировать заинтересованным сторонам и тем, кто участвует в проекте, прогресс по мере принятия процессов управления изменениями. Обеспечение заинтересованности сотрудников также важно для любых организационных изменений, чтобы гарантировать их успех.

Анализ требований к стратегии управления изменениями и четкое определение критериев успеха заранее одинаково важны для обеспечения того, чтобы организации следовали передовым методам управления изменениями. Чтобы помочь сотрудникам и руководителям сослаться на лучшие практики, организации могут предоставить руководство со всей необходимой информацией о передовых методах управления изменениями. Внедрение 21 передового метода, упомянутого в тексте, также может помочь организациям следовать передовым методам управления изменениями.

Принятие систематического подхода, включающего ряд четко определенных шагов в модели управления изменениями, может гарантировать, что организации будут следовать передовым методам эффективного управления изменениями. Оценка уровня управления изменениями предприятия — еще одна практика, которая может помочь организациям следовать передовым методам управления изменениями. Надлежащая реализация управления изменениями необходима для успеха изменений, особенно при реализации изменений в ИТ-среде. Лучшие практики управления изменениями могут упростить внедрение и сделать работу более гладкой.

Отсутствие прозрачности и предварительного планирования с нужными заинтересованными сторонами может быть причиной того, что управление изменениями не является успешным. Информирование бизнес-лидеров о рентабельности инвестиций в управление изменениями может помочь привлечь их на борт и поддержать изменения.

В статье представлены девять примеров управления изменениями от ведущих корпоративных компаний, каждая из которых эффективно управляла промышленными изменениями с использованием лучших практик. Эти успешные организации, такие как Microsoft и Booking.com, продемонстрировали отличные примеры успешных стратегий

управления изменениями, несмотря на наличие тысяч сотрудников и устоявшихся процессов.

В тексте представлен анализ трех уникальных тематических исследований в свете лучших практик организационных изменений, что позволяет глубже понять, как каждый из этих случаев был успешным или неудачным, на основе планов реализации, используемых лидерами в каждой организации. Важно отметить, что более длительное и более стратегическое развертывание часто бывает выгодным, поскольку оно дает сотрудникам время для адаптации и позволяет заранее решать вопросы и проблемы. Напротив, поспешное изменение направления может быть невыгодным, поскольку люди, как правило, медленно усваивают новые привычки. Таким образом, эффективное управление изменениями требует продуманного и хорошо спланированного подхода, учитывающего уникальные потребности и проблемы каждой организации.

### Заключение

Способность организации эффективно управлять изменениями в значительной степени определяет ее конкурентоспособность и способность выживать в меняющемся бизнес-окружении. При этом ключевым фактором успеха является не просто реакция на изменения, но и способность к их антиципации и формированию соответствующих стратегий.

Управление изменениями в промышленном комплексе требует комплексного и системного подхода. Оно включает в себя выбор и использование оптимальных стратегий и методов, а также применение лучших практик для эффективного управления процессами изменения.

В общем и целом, управление изменениями является критически важным элементом для любого промышленного комплекса. Это подразумевает принятие и адаптацию к новым вызовам и возможностям, что в свою очередь позволяет обеспечить устойчивое развитие и прогресс.

### Библиография

1. Андреев В. А., Гаврина К. А. Особенности региональной экономической политики Иркутской области // Экономика и управление в XXI веке: стратегии устойчивого развития: Сб. ст. VIII Междунар. науч.-практ. конф. Иркутск, 2019. С. 114-118.
2. Винокуров М. А., Суходолов А. П., Чупров С. В. Промышленность Иркутской области: проблемы, потенциал и перспективы развития. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2012. 271 с.
3. Водолажская Е. Л. Управление устойчивым развитием высокотехнологичных отраслей промышленности : автореф. ... дис. канд. эк. наук: 08.00.05 / Е. Л. Водолажская. — 2019.
4. Гусева М. М. Анализ отраслевой структуры машиностроения (на примере крупных и средних предприятий Иркутской области) // Вестник алтайской науки. 2015. № 3-4 (25-26). С. 204-209.
5. Железнова Т. Ю., Вайсман Е. Д. Интеграция методов стратегического управления промышленным предприятием // Управленец. 2022. Т. 13, № 2. С. 2-19. doi: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-1
6. Ибрагимова Р. С., Головкин Д. С. Выявление приоритетных направлений развития текстильной промышленности на основе форсайт-исследований // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2021. № 1 (47). С. 87-97. doi: 10.6060/ivescofin. 20214701.521
7. Ибрагимова Р. С., Головкин Д. С. Методическое обоснование оценки экономического потенциала предприятия текстильной промышленности // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2016. № 3 (47). С. 64-74.
8. Иркутская область в XXI веке: проблемы и ресурсы развития. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2014. 422 с.
9. Редченко К. Сбалансированная система показателей (BSC) и экономическая добавленная стоимость (EVA): комбинирование с целью достижения синергии // Финансы и кредит. 2014. № 5. С. 64-69.
10. Рой О. Ю. Современные проблемы управления функционированием экономики в машиностроительном комплексе // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2020. № 3 (27). С. 123-130.
11. Спицына Л. Ю., Спицын В. В., Хорошильцев М. И. Влияние возраста на техническую эффективность: экономическое моделирование зависимости для предприятий машиностроения // Финансовый бизнес. 2021. №

- 2 (212). С. 104-108.
12. Старикова Е. А. Современные подходы к трактовке концепции устойчивого развития / Е. А. Старикова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. — 2017. — С. 8.
  13. Сухарев О. С. Промышленность России: проблемы развития и системные решения / О. С. Сухарев // Вестник Института экономики Российской академии наук. — № 2. — 2016. — С. 70.
  14. Суходолов А. П., Озерникова Т. Г., Кузнецова Н. В. Миграционный отток населения как угроза кадровой безопасности региона (на примере Иркутской области) // Экономика труда. 2018. Т. 5, № 4. С. 1015-1036.
  15. Сычева С. М., Шрамченко Т. Б. Роль системы сбалансированных показателей в проектно-ориентированных организациях // Вестник университета. 2020. № 2. С. 148-155. doi: 10.26425/1816-42772020-2-148-155
  16. Чупров С. В., Новикова И. Ю. Инвестиционный потенциал и устойчивость инновационного развития промышленности Иркутской области // Инновации в менеджменте. 2020. № 2 (24). С. 66-73.

## Managing change in the industrial complex: strategies, methods and best practices

**Svetlana V. Dmitrieva**

Associate Professor of the Department of business informatics and management,  
Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,  
190000, 67 Bol'shaya Morskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: dsv949@yandex.ru

### Abstract

The article shows that an organization's ability to effectively manage change largely determines its competitiveness and ability to survive in a changing business environment. At the same time, the key success factor is not just the reaction to changes, but also the ability to anticipate them and formulate appropriate strategies. Managing changes in the industrial complex requires an integrated and systematic approach. It involves selecting and using optimal strategies and methods, and applying best practices to effectively manage change processes. Overall, change management is a critical element for any industrial complex. This involves accepting and adapting to new challenges and opportunities, which in turn allows for sustainable development and progress.

### For citation

Dmitrieva S.V. (2023) Upravlenie izmeneniyami v promyshlennom komplekse: strategii, metody i luchshie praktiki [Managing change in the industrial complex: strategies, methods and best practices]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (12A), pp. 191-198. DOI: 10.34670/AR.2024.45.25.020

### Keywords

Industrial complex, sustainable development, strategic approach, technological innovation, management adaptability

## References

1. Andreev V. A., Gavrina K. A. Features of regional economic policy of the Irkutsk region // Economics and management in the XXI century: strategies for sustainable development: Sat. Art. VIII Intl. scientific-practical conf. Irkutsk, 2019. pp. 114-118.
2. Vinokurov M. A., Sukhodolov A. P., Chuprov S. V. Industry of the Irkutsk region: problems, potential and development

- 
- prospects. Irkutsk: Publishing house BGUEP, 2012. 271 p.
3. Vodolazskaya E. L. Management of sustainable development of high-tech industries: abstract of thesis...dis. Ph.D. eq. Sciences: 08.00.05 / E. L. Vodolazhskaya. — 2019.
  4. Guseva M. M. Analysis of the industrial structure of mechanical engineering (on the example of large and medium-sized enterprises in the Irkutsk region) // Bulletin of Altai Science. 2015. No. 3-4 (25-26). pp. 204-209.
  5. Zheleznova T. Yu., Vaisman E. D. Integration of methods of strategic management of an industrial enterprise // Manager. 2022. T. 13, No. 2. P. 2-19. doi: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-1
  6. Ibragimova R. S., Golovkin D. S. Identification of priority directions for the development of the textile industry based on foresight research // News of higher educational institutions. Series: Economics, finance and production management. 2021. No. 1 (47). pp. 87-97. doi: 10.6060/ivecofin. 20214701.521
  7. Ibragimova R. S., Golovkin D. S. Methodological justification for assessing the economic potential of a textile industry enterprise // Modern science-intensive technologies. Regional application. 2016. No. 3 (47). pp. 64-74.
  8. Irkutsk region in the 21st century: problems and development resources. Irkutsk: Publishing house BGUEP, 2014. 422 p.
  9. Redchenko K. Balanced Scorecard (BSC) and Economic Value Added (EVA): Combining to Achieve Synergy // Finance and Credit. 2014. No. 5. P. 64-69.
  10. Roy O. Yu. Modern problems of managing the functioning of the economy in the machine-building complex // Current problems of economics and management. 2020. No. 3 (27). pp. 123-130.
  11. Spitsyna L. Yu., Spitsyn V. V., Khoroshiltsev M. I. The influence of age on technical efficiency: economic modeling of dependence for mechanical engineering enterprises // Financial business. 2021. No. 2 (212). pp. 104-108.
  12. Starikova E. A. Modern approaches to the interpretation of the concept of sustainable development / E. A. Starikova // Bulletin of the Russian Peoples' Friendship University. Series: Economics. - 2017. - P. 8.
  13. Sukharev O. S. Industry of Russia: development problems and system solutions / O. S. Sukharev // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. - No. 2. - 2016. - P. 70.
  14. Sukhodolov A.P., Ozernikova T.G., Kuznetsova N.V. Migration outflow of the population as a threat to the personnel security of the region (on the example of the Irkutsk region) // Labor Economics. 2018. Vol. 5, No. 4. pp. 1015-1036.
  15. Sycheva S. M., Shramchenko T. B. The role of the balanced scorecard in project-oriented organizations // Bulletin of the University. 2020. No. 2. P. 148-155. doi: 10.26425/1816-42772020-2-148-155
  16. Chuprov S.V., Novikova I.Yu. Investment potential and sustainability of innovative development of industry in the Irkutsk region // Innovations in management. 2020. No. 2 (24). pp. 66-73.
-