

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

**А. Ю. Тарасова**

*магистр, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва, Россия, e-mail: annatarasova160300@mail.ru*

**Научный руководитель: Е. Э. Головчанская**

*кандидат экономических наук, доцент, Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации, департамент менеджмента, г. Москва,  
Россия, e-mail: golovchanskaja2011@yandex.by*

Аннотация: современная экономика сочетает в себе тенденцию к цифровизации и непрерывный рост неопределенности внешней среды. Это призывает организации проявлять управленческую гибкость через управление изменениями. В статье рассматриваются особенности, влияющие на работу с преобразованиями в рамках диджитализации. Также предлагается комплекс мероприятий, позволяющий более эффективно управлять изменениями с учетом вышеизложенных тенденций экономического развития.

**Ключевые слова:** цифровизация; управление изменениями; стратегия; конкурентоспособность компании; сопротивление нововведениям.

## **FEATURES OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

**A. Y. Tarasova**

*Master's Degree, Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia, e-mail: annatarasova160300@mail.ru*

**Supervisor: E. E. Golovchanskaya**

*PhD in Economics, Associate Professor, Financial University under the Government  
of the Russian Federation, Department of Management, Moscow, Russia,  
e-mail: golovchanskaja2011@yandex.by*

The modern economy combines the trend towards digitalization and the continuous growth of uncertainty in the external environment. This encourages organizations to exercise managerial flexibility through change management. The article discusses the features that affect the work with transformations in the framework of digitalization. A set

of measures is also proposed that allows for more effective management of changes, taking into account the above-mentioned trends in economic development.

**Keywords:** digitalization; change management; strategy; company competitiveness; resistance to innovations.

XXI век – время активного внедрения цифровых инструментов в бизнесе и постоянно повышающейся потребности в адаптивности к изменениям внешней среды. Особенно наглядно данные тенденции начали прослеживаться в мировом сообществе в период пандемии COVID-19. Однако на практике современные компании зачастую сталкиваются с трудностями при организации управления изменениями в условиях постоянно нарастающей диджитализации. Основная причина данной проблемы - наличие ряда неучтенных при формировании стратегии управления изменениями факторов. Как следствие, неспособность грамотно идентифицировать основные тенденции, воздействующие на проведение корпоративных преобразований, приводит к неспособности эффективно распоряжаться ресурсами и быть конкурентными в рамках современной экономики. Этим и обусловлена актуальность выбранной темы исследования.

Целью научной статьи является выявление особенностей, влияющих на управление изменениями в современных организациях в условиях цифровизации.

Задачи исследования:

- определить основные закономерности, влияющие на способность реализовать эффективное управление изменениями в рамках диджитализации;

- выработать систему рекомендаций по управлению изменениями в условиях цифровизации.

Тема управления изменениями достаточно хорошо проработана как в отечественных, так и в зарубежных научных кругах. В свое время данной проблематикой занимались: Р. Дафт, сформулировавший определение изменения, К. Левин, создавший модель анализа сопротивления изменениям, известную как «модель силового поля», Н. Д. Кондратьев, изучивший влияние инноваций на экономическую конъюнктуру.

Как известно, изменение – движущая сила прогресса. Упорядоченно воздействовать на организационные преобразования и направить их работу на благо компании возможно с помощью выработки стратегии управления изменениями – инструмента, призванного предвидеть неповторимый характер изменений в рамках разработанных мероприятий [1].

Однако при выработке стратегии управления корпоративными изменениями в условиях цифровизации необходимо учитывать ряд особенностей, среди которых:

- открытость системы. Инновационное решение, особенно в рамках диджитализации, нарушает устоявшиеся организационные связи, способы передачи и получения информации. Как следствие, корпоративная система становится более прозрачной и доступной, что может устраивать далеко не всех сотрудников компании, что приводит к сопротивлению нововведению и замедлению времени его внедрения [2];

- наличие групп влияния, как движущей силы изменений. Коллектив любой организации состоит из групп интересов с мотивами и ценностями разной, преимущественно противоположной, направленности. Проблема состоит в невозможности одновременного учета интересов всех групп. [3] В связи с этим необходима расстановка приоритетов при работе с группами интересов и диагностика наличия агентов изменений [4], как движущей силы воплощения корпоративных изменений;

- роль IT-службы как первоочередного реализатора технической стороны нововведения. Распространенной ошибкой является «замыкание» воплощаемых изменений исключительно на данном корпоративном подразделении без подключения к управлению изменениями других отделов. Такой подход снижает значимость инновации и интенсивность её восприятия коллективом;

- цифровизация – способ, а не цель [5]. Данный процесс подразумевает регулярные преобразования и призван стать грамотным инструментом на пути к повышению эффективности и результативности работы компании. Многие организации забывают о предназначении цифровизации, видя в ней самоцель. В итоге первоначально задуманный как способ улучшения корпоративных мероприятий переход к инновационным решениям превращается в формальность, сопровождающуюся бюрократическими проволочками и сопротивлением трудового коллектива, не видящего ценность данного процесса.

На основании вышеперечисленных тенденций может быть сформирована система рекомендаций по составлению стратегии управления корпоративными изменениями (таблица).

Учитывая изложенные в таблице сведения, в заключение стоит ещё раз отметить, что только при выявлении тесно связанных с цифровизацией факторов современная организация сможет быстро ориентироваться в обстоятельствах нестабильной внешней среды через выстраивание эффективной системы управления преобразованиями. Все это способно обеспечить лидирующие позиции на рынке.

## Рекомендации по разработке стратегии управления изменениями в условиях цифровизации в компании

Фактор воздействия на восприятие изменения	Возможные действия топ-менеджмента
Прозрачность и открытость корпоративной системы в рамках цифровизации	- Формирование потребности в нововведении; - Обучение персонала работе в обновленных условиях
Наличие групп влияния как движущей силы изменений	- Определение «лидеров» мнений группы и получение их поддержки через мотивационные механизмы
Повышенная роль IT-службы как первоочередного реализатора технической стороны нововведения	- Привлечение сотрудников из других отделов к работе над инновационным решением

Составлено по: [6].

### Библиографические ссылки

1. *Зазыгин С. П.* Стратегия управления изменениями в организации // *E-Scio. Экономика и бизнес.* 2020. №4 (43).
2. *Волкова Т. И.* Управление изменениями в организации в условиях цифровой трансформации // *Альманах научных работ молодых ученых университета ИТМО.* 2022. Т. 3, ч. 1. С. 98–101.
3. *Спивак В. А.* Управление изменениями : учебник для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2023. 357 с.
4. *Плотников А. В.* Проблемы цифровой трансформации и концепция управления изменениями // *Вопросы инновационной экономики.* 2021. Т. 11, № 4. С. 1403–1414.
5. *Митяева Н. В., Заводило О. В.* Барьеры цифровой трансформации и пути их преодоления // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета.* 2019. № 3 (77). С. 20–24.
6. *Fischer M.* Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management // *Information & Management.* 2020. № 5. P. 103–262.