

Ссылка для цитирования этой статьи:

Бабичева А.С., Радченко Д.А., Сенотрусова Е.В. Менеджмент институциональных изменений: теоретические основы и механизмы управления трансформацией организаций // Human Progress. 2024. Том 10, Вып. 12. URL: http://progress-human.com/images/2024/Tom10_12/Babicheva.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2024-12a-4.

МЕНЕДЖМЕНТ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ

Бабичева Анастасия Сергеевна

студент,
Дальневосточный федеральный университет
г. Владивосток, Российская Федерация

Радченко Дарья Алексеевна

студент,
Дальневосточный федеральный университет
г. Владивосток, Российская Федерация

Сенотрусова Ева Владимировна

студент,
Дальневосточный федеральный университет
г. Владивосток, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты менеджмента институциональных изменений, представляющих собой процесс трансформации организационных структур, процессов и норм в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды. Проанализированы ключевые теоретические подходы, включая институциональную теорию, теорию организационной экологии и теорию зависимости от ресурсов, которые служат основой для понимания природы институциональных изменений. Разработана модель управления изменениями, включающая этапы диагностики, стратегического планирования и реализации, а также оценку эффективности применяемых механизмов. Приведены примеры успешных и неудачных институциональных трансформаций в корпоративной практике, подчеркивающие роль системного подхода, стратегического лидерства и управления сопротивлением изменениям. Особое внимание уделено критериям оценки эффективности, включая достижение целей, адаптивность организаций и вовлеченность сотрудников.

Ключевые слова: менеджмент изменений, институциональные трансформации, теоретические подходы, управление сопротивлением, организационная адаптивность, корпоративная практика, эффективность изменений, стратегическое планирование, организационная культура.

Институциональные изменения представляют собой процесс трансформации правил, норм, структур и механизмов, регулирующих деятельность организаций и их взаимодействие с окружающей средой. Эти изменения являются ключевым элементом обеспечения адаптивности и устойчивости организаций в условиях динамично меняющейся внешней среды. В контексте менеджмента институциональные изменения рассматриваются как механизм стратегической адаптации, направленной на повышение конкурентоспособности и устойчивости организаций в долгосрочной перспективе.

С точки зрения определения, институциональные изменения могут быть интерпретированы как изменения в формальных и неформальных правилах, которые формируют основу взаимодействий между организациями, государством, рынками и обществом. Они включают в себя как эволюционные преобразования, характеризующиеся постепенным накоплением изменений, так и революционные трансформации, сопровождающиеся резким пересмотром или устранением существующих институтов [1]. Например, изменения в системе корпоративного управления под воздействием требований экологической устойчивости являются примером эволюционного подхода, тогда как радикальная перестройка финансовой системы во время кризисов, таких как глобальный кризис 2008 года, демонстрирует революционный характер изменений.

Анализ институциональных изменений в менеджменте опирается на несколько ключевых теоретических подходов. Институциональная теория рассматривает организации как социальные системы, подверженные влиянию нормативного, культурного и регуляторного давления со стороны внешней среды. Основная гипотеза этой теории заключается в том, что для обеспечения выживания организации должны соответствовать ожиданиям своего окружения, что требует адаптации к институциональным изменениям. Например, внедрение стандартов ESG (Environmental, Social, Governance) в корпоративное управление стало ответом на возрастающее нормативное и общественное давление в отношении устойчивого развития.

Теория организационной экологии дополняет институциональный подход, сосредотачиваясь на динамике популяций организаций. В этом контексте институциональные изменения рассматриваются как результат естественного отбора, где выживание организаций

зависит от их способности адаптироваться к изменениям в конкурентной и экологической среде. Например, трансформация организационных структур под влиянием глобализации может быть объяснена через экологическую теорию: компании, не способные интегрироваться в международные сети поставок, теряют свои позиции на рынке.

Теория зависимости от ресурсов (*resource dependence theory*) подчеркивает важность управления внешними зависимостями для обеспечения устойчивости организаций. Институциональные изменения, с этой точки зрения, представляют собой стратегический процесс, направленный на минимизацию рисков, связанных с контролем критически важных ресурсов. Например, стратегическое партнерство компаний в условиях дефицита ключевых материалов (например, редкоземельных металлов) иллюстрирует важность управления зависимостями для поддержания стабильности и конкурентоспособности.

Влияние внешней среды на институциональные изменения проявляется в виде макроэкономических и социокультурных факторов. Экономические кризисы, такие как пандемия COVID-19, стимулируют пересмотр существующих стратегий и организационных моделей, в то время как технологические инновации, такие как автоматизация и искусственный интеллект, требуют адаптации институциональных структур для их эффективного внедрения. Политические изменения, включая введение санкций или международных торговых соглашений, также являются мощным драйвером институциональных трансформаций, вынуждая компании адаптироваться к новым условиям.

Внутренние факторы играют не менее значимую роль в институциональных изменениях. Например, изменения в корпоративной культуре, такие как переход к гибким методам управления и ориентация на кросс-функциональные команды, формируют основу для трансформации организационных институтов. Кроме того, внутренние конфликты интересов между стейкхолдерами могут выступать катализатором изменений, если они ведут к разработке новых моделей управления, способствующих гармонизации интересов. В менеджменте институциональные изменения рассматриваются не только как реакция на внешние вызовы, но и как возможность для создания конкурентных преимуществ.

Механизмы управления институциональными изменениями представляют собой систематизированные процессы, направленные на адаптацию и трансформацию организационных структур, процессов и правил в ответ на изменения институциональной среды. В современном менеджменте эти механизмы играют ключевую роль, так как они позволяют организациям сохранять свою конкурентоспособность и устойчивость в условиях динамичных изменений внешних факторов [2]. Успешное управление институциональными

изменениями предполагает интеграцию стратегических, тактических и операционных подходов, ориентированных на достижение целевых показателей и долгосрочных целей.

Первым и наиболее важным этапом трансформационного процесса является диагностика, которая заключается в глубоком анализе текущей ситуации внутри организации и в ее окружении. Диагностика позволяет определить степень готовности организации к изменениям, выявить ключевые факторы, препятствующие развитию, и оценить потенциал для трансформации. Менеджеры используют методы SWOT-анализа, PESTLE-анализа и модели пяти сил Портера для анализа внешней среды, а также инструменты внутреннего аудита, включая оценку организационной культуры, анализа цепочки ценностей и диагностику процессов управления. Например, компания, находящаяся под давлением новых экологических стандартов, должна не только оценить соответствие своей деятельности нормативным требованиям, но и определить, какие ресурсы и компетенции необходимо развить для их выполнения.

На этапе разработки стратегии менеджеры формулируют четкие цели изменений и определяют пути их достижения. Это включает постановку краткосрочных и долгосрочных задач, распределение ресурсов, выбор подходов к реализации изменений и построение системы контроля. Одним из центральных аспектов стратегического этапа является обеспечение согласованности целей трансформации с общей миссией и видением организации [3]. Например, если компания стремится интегрировать устойчивые практики в свою деятельность, стратегия должна включать как внутренние изменения в процессах производства, так и взаимодействие с внешними стейкхолдерами, включая поставщиков и клиентов. Для этого в рамках стратегического планирования используются такие инструменты, как балансированная система показателей (BSC), анализ пробелов (Gap Analysis) и сценарное планирование.

Этап реализации изменений включает применение запланированных мероприятий, контроль за их выполнением и корректировку действий в случае возникновения отклонений. На этом этапе особое внимание уделяется управлению сопротивлением к изменениям, которое считается одним из наиболее сложных аспектов трансформационного процесса. Сопротивление сотрудников может проявляться в форме открытого протеста, саботажа или пассивного неприятия новых подходов. Для его преодоления менеджеры используют разнообразные методы, включая информирование о целях изменений, обучение новым навыкам и создание системы поощрений. Например, в ходе реорганизации структуры компании, связанной с сокращением должностей, руководство может предложить

сотрудникам программы переквалификации или бонусы за активное участие в процессе изменений.

Стимулирование вовлеченности сотрудников является важным механизмом, обеспечивающим успех институциональных изменений. Вовлеченность сотрудников означает их активное участие в процессе преобразований и поддержку стратегических целей организации. Для этого менеджеры создают условия, при которых сотрудники ощущают свою значимость и вклад в процесс изменений [4]. Такие меры включают вовлечение сотрудников в принятие решений через рабочие группы и проектные команды, регулярное проведение совещаний, обсуждение текущих проблем и успехов. Исследования показывают, что компании с высокой вовлеченностью сотрудников демонстрируют более успешные результаты при внедрении изменений. Например, компании, реализующие принципы бережливого производства (Lean Management), активно вовлекают сотрудников в процесс оптимизации операций, что повышает их мотивацию и улучшает результаты.

Инновационные решения являются основой успешного управления институциональными изменениями, так как они позволяют не только адаптироваться к новым условиям, но и создавать конкурентные преимущества. Инновации включают как технологические, так и управленческие аспекты, включая разработку новых бизнес-моделей, внедрение цифровых технологий и пересмотр традиционных подходов к управлению. Например, внедрение принципов экономики замкнутого цикла (Circular Economy) позволяет компаниям адаптироваться к требованиям экологической устойчивости, одновременно снижая издержки и увеличивая рентабельность.

Роль менеджмента в обеспечении эффективности институциональных изменений заключается в координации всех этапов процесса, стратегическом видении, эффективном управлении ресурсами и коммуникацией. Менеджеры выступают в роли лидеров изменений, которые не только иницируют трансформации, но и создают условия для их успешной реализации. Их действия направлены на формирование позитивной корпоративной культуры, способствующей изменениям, мотивацию сотрудников, предотвращение кризисных ситуаций и постоянный контроль за выполнением поставленных задач. Например, лидеры трансформаций в крупных международных корпорациях, таких как General Electric или Unilever, не только направляют свои компании на путь устойчивого развития, но и устанавливают новые стандарты в своей отрасли.

Основой модели управления институциональными изменениями является интеграция анализа факторов внешней и внутренней среды. Это позволяет выявить основные драйверы изменений, сформировать стратегические цели и выбрать подходящие инструменты их

достижения. Например, анализ внешней среды с использованием PESTLE-анализа выявляет макроэкономические, социальные, технологические и правовые факторы, оказывающие давление на организацию. Одновременно внутренний аудит, включающий оценку корпоративной культуры, организационной структуры и уровня компетенций сотрудников, позволяет определить готовность компании к изменениям и сформировать базу для стратегического планирования. Эти этапы обеспечивают целостный подход к моделированию изменений, что особенно важно в условиях высокого уровня неопределенности.

Важным компонентом модели является создание системы целей и индикаторов, которые позволяют измерять успешность внедрения изменений. Например, в рамках корпоративного управления цели могут включать повышение уровня прозрачности, усиление внутреннего контроля и обеспечение соответствия новым регуляторным требованиям. Показателями успешности таких изменений могут быть улучшение результатов аудита, рост доверия со стороны инвесторов и снижение операционных рисков. При этом цели должны быть согласованы с миссией и стратегией организации, что обеспечивает их релевантность и способствует мобилизации ресурсов для их достижения.

Практическая реализация моделей институциональных изменений иллюстрируется множеством кейсов из корпоративной практики. Успешные примеры включают трансформацию компании IBM, которая в 1990-х годах столкнулась с угрозой утраты рыночной позиции. Руководство IBM инициировало масштабные изменения, включая реструктуризацию бизнеса, переход к модели сервисно-ориентированного подхода и активное внедрение инноваций. Эти изменения были реализованы благодаря стратегическому видению, активной поддержке сотрудников и эффективному управлению процессом изменений. В результате IBM не только сохранила свою конкурентоспособность, но и укрепила позиции лидера в секторе IT-услуг.

Неудачные примеры институциональных изменений демонстрируют типичные ошибки, которые могут привести к провалу трансформации. Например, компания Kodak, занимавшая лидирующие позиции на рынке фототехники, не смогла своевременно адаптироваться к цифровым технологиям. Причинами стали внутреннее сопротивление изменениям, неэффективное стратегическое планирование и недостаточная оценка влияния технологических трендов на рынок. Этот пример подчеркивает важность системного подхода к моделированию изменений, включая анализ внешних факторов, разработку четкой стратегии и управление человеческими ресурсами.

Для оценки эффективности механизмов управления институциональными изменениями используется комплекс критериев. Одним из ключевых критериев является

достижение поставленных целей. Например, если целью трансформации является повышение операционной эффективности, то показатель эффективности может включать снижение производственных издержек или повышение производительности труда. Еще одним важным критерием является адаптивность организации, то есть ее способность интегрировать изменения в повседневную деятельность [5]. Этот критерий можно измерять через стабильность ключевых бизнес-процессов, уровень удовлетворенности клиентов и сотрудников, а также способность организации реагировать на новые вызовы. Критерии оценки включают также анализ вовлеченности сотрудников, поскольку успешная реализация институциональных изменений невозможна без активного участия персонала. Показателями вовлеченности могут служить низкий уровень текучести кадров, результаты опросов удовлетворенности сотрудников и их участие в инициативах, связанных с изменениями. Например, компании, внедряющие гибкие методы управления, такие как Agile, часто используют инструменты обратной связи и командные сессии для повышения вовлеченности сотрудников, что напрямую влияет на успех трансформации.

Кроме того, оценка эффективности включает анализ ресурсов, затраченных на внедрение изменений, и их сопоставление с достигнутыми результатами. Это позволяет измерить рентабельность инвестиций в трансформацию и определить области для оптимизации. Например, при внедрении новой системы управления рисками компании оценивают не только снижение операционных потерь, но и затраты на обучение персонала, разработку новых регламентов и настройку ИТ-систем.

Список литературы

1. Клейнер Г.Б. Системная парадигма в экономике и менеджменте: основания, основные положения и перспективы // Вопросы экономики. 2020. № 1. С. 5–30.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник для вузов. 8-е изд., испр. и доп. М.: Проспект, 2021. 560 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Классическая концепция. М.: Издательство «ЭКСМО», 2020. 374 с.
4. Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
5. North D. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
6. Scott W.R. Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013. 360 p.

INSTITUTIONAL CHANGE MANAGEMENT: THEORETICAL FOUNDATIONS AND MECHANISMS FOR MANAGING THE TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS

Babicheva Anastasia Sergeevna

Student,

Far Eastern Federal University
Vladivostok, Russian Federation

Radchenko Daria Alekseevna

Student,

Far Eastern Federal University
Vladivostok, Russian Federation

Senotrusova Eva Vladimirovna

Student,

Far Eastern Federal University
Vladivostok, Russian Federation

Annotation. The article discusses the theoretical and practical aspects of institutional change management, which is a process of transformation of organizational structures, processes and norms in a dynamically changing external and internal environment. The key theoretical approaches, including institutional theory, organizational ecology theory, and resource dependence theory, which serve as the basis for understanding the nature of institutional change, are analyzed. A change management model has been developed that includes the stages of diagnosis, strategic planning and implementation, as well as an assessment of the effectiveness of the mechanisms used. Examples of successful and unsuccessful institutional transformations in corporate practice are given, emphasizing the role of a systematic approach, strategic leadership, and change resistance management. Special attention is paid to performance evaluation criteria, including achievement of goals, adaptability of organizations and employee engagement.

Keywords: change management, institutional transformations, theoretical approaches, resistance management, organizational adaptability, corporate practice, change effectiveness, strategic planning, organizational culture.

References

1. Kleiner G.B. The system paradigm in economics and management: foundations, main provisions and prospects // Economic issues. 2020. No. 1. pp. 5-30.
2. Vesnin V.R. Management: textbook for universities. 8th ed., ispr. and add. M.: Prospect, 2021. 560 p.
3. Ansoff I. Strategic management. Classical concept. Moscow: EKSMO Publishing House, 2020. 374 p.
4. Kotter J.P. Anticipatory changes. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
5. North D. Institutions, institutional changes and economic indicators. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
6. Scott, W.R. Institutions and organizations: ideas, interests, and Identity. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013. 360 p.