

## **ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ (РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ)**

**Л.М. Божко**

Петербургский государственный университет путей сообщения  
Императора Александра I, г. Санкт-Петербург

Представлены результаты прикладного исследования изменений в организациях Тверской области. Целью статьи является выявление проблем управления организационными изменениями, в том числе причины неудачных изменений. Определены характер планирования изменений, их завершенность, соблюдение сроков проведения. Обнаружено наличие у большинства организаций проблем в части планирования и реализации изменений. Выявлены проблемы управления изменениями, отслежено развитие ситуации по ряду ключевых вопросов, связанных с осуществлением изменений, сформулировано общее заключение по поставленной проблеме исследования. Результаты исследования могут быть использованы при инициировании и планировании организационных изменений.

***Ключевые слова:** управление изменениями, организационные изменения, реализация изменений.*

Проведение организационных изменений представляет собой серьезную управленческую проблему. Решение этой проблемы в общем случае связано с поиском ответов на вопрос: «как проводить организационные изменения?». Детализация проблем проведения организационных изменений позволит раздробить такой сложный вопрос на части, тем самым пролить свет на проект программы изменений. Программа изменений, учитывающая причины и предвосхищающая проблемы проведения изменений, бесспорно, будет являться серьезной методической основой для осуществления успешных перемен на практике.

Нами уже проводилась серия эмпирических исследований с целью выявления причин и проблем управления изменениями на уровне прикладного менеджмента [1, с. 188–194]. *Задачами исследования* являлись: 1) установить факт и частоту проведения изменений; 2) определить причины изменений; 3) выявить проблемы планирования и реализации изменений; 4) выявить проведение и характер оценки результатов изменений. В настоящей статье представлены новые результаты проводимого исследования по тем же поставленным задачам, но конкретизируемся на проблемах реализации организационных исследований.

*Метод сбора данных:* анкетирование (очное). Выбор такой формы опроса был сделан с учетом ее достоинств: возможность разъяснения респондентам содержания вопросов, непосредственный контроль возврата заполненных анкет и полноты ответов. Формой для сбора данных послужила анкета, вопросы которой были разработаны в соответствии с задачами исследования. При построении выборки был использован метод невероятностного выборочного обследования. Формой направленного отбора явилась гнездовая выборка.

*Объектами* генеральной совокупности являются коммерческие и некоммерческие организации (вне зависимости от формы собственности) различных отраслей, сфер и масштабов деятельности.

*Пространственная протяженность:* Тверская область РФ. По территориальному охвату данное исследование является региональным, т.к. анкетирование проводилось в организациях Тверской области. Количество организаций Тверской области, зарегистрированных в Статрегистре России, на 01 января 2013 г. составило 35289 ед. (в исследовании приняли участие около 0,49 % организаций от общего числа), на 1 января 2014 г. – 35610 ед. [2]. Количество хозяйствующих субъектов Тверской области (предприятий, организаций, их филиалов, обособленных подразделений, индивидуальных предпринимателей), зарегистрированных в Статрегистре России, на 01.07.2018 г. составило 33380 ед. [3].

*Время проведения исследования:* июнь 2011 г., июнь 2013 г., июнь 2015 г., июнь 2017 г.

В исследовании были охвачены преимущественно коммерческие организации. В представлении результатов исследования для упрощения респондентами названы организации, охваченные анкетированием.

Структура респондентов в зависимости от целей деятельности юридического лица представлена в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Количество респондентов и их распределение в зависимости от цели деятельности

Год	Количество респондентов всего, ед.	из них			
		коммерческие		некоммерческие	
		ед.	доля, %	ед.	доля, %
2011	162	144	88,89	18	11,11
2013	174	152	87,36	22	12,64
2015	165	146	88,48	19	11,52
2017	168	150	89,29	18	10,71

Участвовавшие в исследовании коммерческие организации отличаются по размеру (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Структура респондентов – коммерческих организаций по размеру

Год	Количество коммерческих организаций, всего	в т.ч.:					
		малые		средние		крупные	
		кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
2011	144	113	78,47	7	4,86	24	16,67
2013	152	109	71,71	16	10,53	27	17,76
2015	146	107	73,29	12	8,22	27	18,49
2017	150	114	76,00	19	12,67	17	11,33

Для выявления проблем проведения и оценки изменений в анкете было предусмотрено несколько вопросов. Вопрос «Планируются ли в вашей организации изменения заранее?» задавался всем респондентам (и коммерческим, и некоммерческим организациям), подтвердившим проведение изменений (далее

также будут представлены результаты только для этой группы респондентов). Структура ответов представлена в табл. 3.

Т а б л и ц а 3

Структура ответов на вопрос «Планируются ли в вашей организации изменения заранее?»

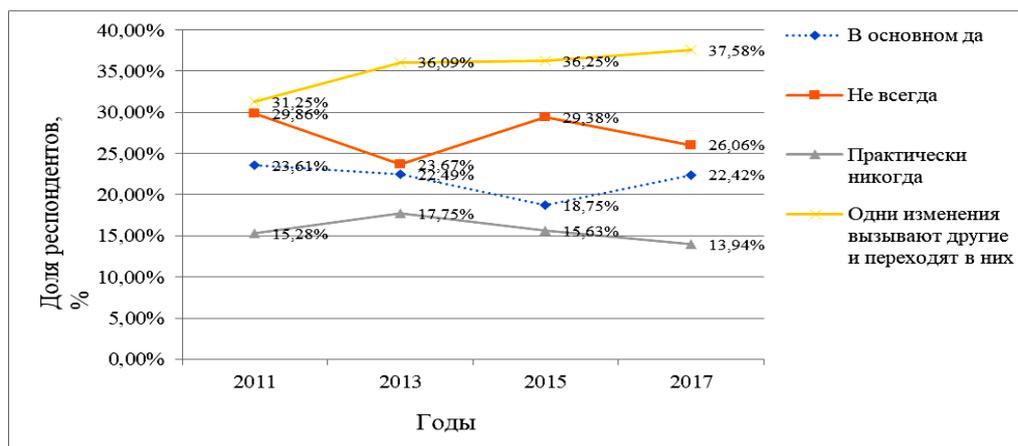
Варианты ответов на вопрос "планируются ли в вашей организации изменения заранее?"	2011 г.		2013 г.		2015 г.		2017 г.	
	ед.	доля, %						
В основном да	46	31,94	58	34,32	51	31,88	69	41,82
По-разному: есть изменения спланированные, а есть спонтанные	69	47,92	89	52,66	83	51,88	77	46,67
В основном нет	29	20,14	22	13,02	26	16,25	19	11,52
Итого респондентов	144	100,00	169	100,00	160	100,00	165	100,00

Примерно треть всех респондентов в 2011 г. отвечала «в основном да», доля таких ответов незначительно выросла 2013 г. (на 5,83 %) и увеличилась еще в относительно стабильный 2017 г. Удельный вес ответов «по-разному» – наибольший среди остальных ответов в течение всех четырех лет, и он незначительно растет к 2013 г. (почти на 5 %), а к 2017 г. становится ниже исходного значения. То, что организаций с внезапными изменениями все же меньше, чем остальных (судя по наименьшим долям), заслуживает положительной оценки. В 2013 г. доля ответов «в основном нет» значительно уменьшается и снижается в 2017 г. При стабильной ситуации спонтанных действий меньше. Но даже при желании организации не могут все планировать заранее. Потому что от внезапных изменений организации не избавляются. На это указывают и значительные доли ответов «по-разному». В целом же можно отметить, что в относительно предсказуемые годы организации стараются проводить и спланированные изменения. Если говорить про «качество» организаций, выбравших ответ «в основном да», от числа всех респондентов, то это большей частью некоммерческие и крупные коммерческие организации (в сумме они составляют 78,26 %, 74,14 %, 78,43 %, 44,93 % от всех выбравших этот ответ в 2011, 2013, 2015, 2017 г.г. соответственно).

Т а б л и ц а 4

Распределение ответов на вопрос "Начатые изменения всегда доводятся до конца?"

Варианты ответа на вопрос "Начатые изменения всегда доводятся до конца?"	2011 г.		2013 г.		2015 г.		2017 г.	
	ед.	доля, %						
В основном да	34	23,61	38	22,49	30	18,75	37	22,42
Не всегда	43	29,86	40	23,67	47	29,38	43	26,06
Практически никогда	22	15,28	30	17,75	25	15,63	23	13,94
Одни изменения вызывают другие и переходят в них	45	31,25	61	36,09	58	36,25	62	37,58
Итого:	144	100,00	169	100,00	160	100,00	165	100,00



Р и с . 1. Структура ответов на вопрос "Начатые изменения всегда доводятся до конца?"

Проблем реализации организационных изменений на практике множество. Они влияют на реализуемость изменений: доведение процесса изменений до конца и завершение изменений в намеченные сроки. По этому поводу респондентам задавались вопросы: «Начатые изменения всегда доводятся до конца?» и «Реализация изменений завершается к предполагаемому сроку?». Структура ответов на первый из них представлена в табл. 4 и рис. 1. При оценке обработанных результатов важно зафиксировать не столько динамику структуры ответов, но и диапазон изменения доли в структуре. Так, изменения до конца доводят 18,75–23,61 % респондентов, т.е. примерно пятая их часть. Менее трети респондентов отвечают «не всегда», практически не доводят изменения до конца у 13,94–17,75 % респондентов.

Подтверждается предположение о том, что на практике реализация изменений сталкивается с различными проблемами: велика доля ответивших «не всегда» и «практически никогда» (суммарно 40–45,14 % респондентов), что указывает на неудачную реализацию изменений.

Более трети (и наибольшая доля) респондентов не может четко обозначить «конец начатых изменений» и выбирает ответ «одни изменения вызывают другие и переходят в них». На практике при реализации одних изменений порой сталкиваются с необходимостью проведения других изменений, о которых изначально речь не шла, или закрепление результатов проведенных изменений требует новых изменений, или же положительный опыт проведенных изменений транслируется на другие объекты (подразделения организации). Поводов для перехода одних изменений в другие много, потому организации привыкают жить в состоянии изменений. То, что одни изменения порождают другие, и это распространенное явление, стало эмпирически подтвержденным фактом.

Рассмотрим ситуацию с завершением изменений в предполагаемый срок (рис. 2).

В срок завершает реализацию изменений немного организаций (13,75–24,24 %) – меньше четверти. Порой существуют предписания от вышестоящих структур совершить те или иные изменения в установленный срок. Но по большей части изменения почти всегда затягиваются во времени (45,45–58,13 % ответов).

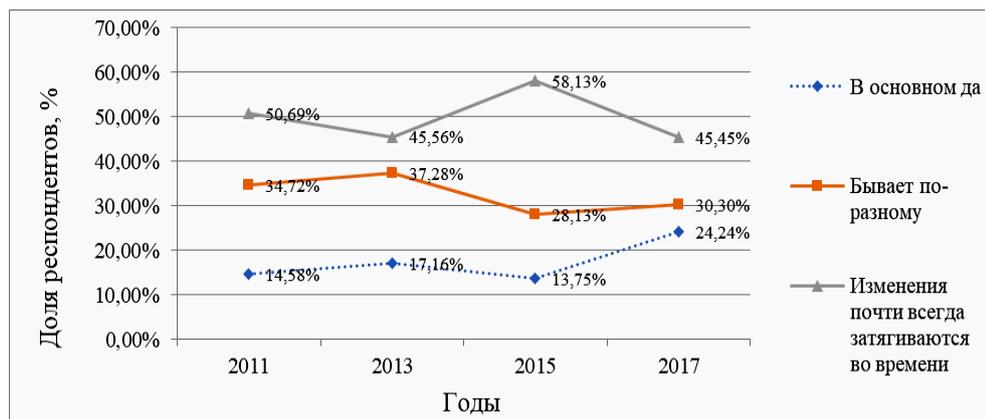


Рис. 2. Структура ответов на вопрос "Реализация изменений завершается к предполагаемому сроку?"

Вопрос «В чем, по вашему мнению, причины неудачных или несостоявшихся изменений в вашей организации?» задавался также тем респондентам, кто ранее отметил проведение изменений в своей организации. Можно было выбрать несколько вариантов ответа. Как видно из рис. 3, «популярная» причина отказа от многих начинаний «денег нет» имеется и в данном случае, но все же не является первостепенной (ее отмечают 33,11–36,36 % ответивших на данный вопрос респондентов). Главные причины неудачных и несостоявшихся изменений кроются в том, как выполняются базовые функции управления.

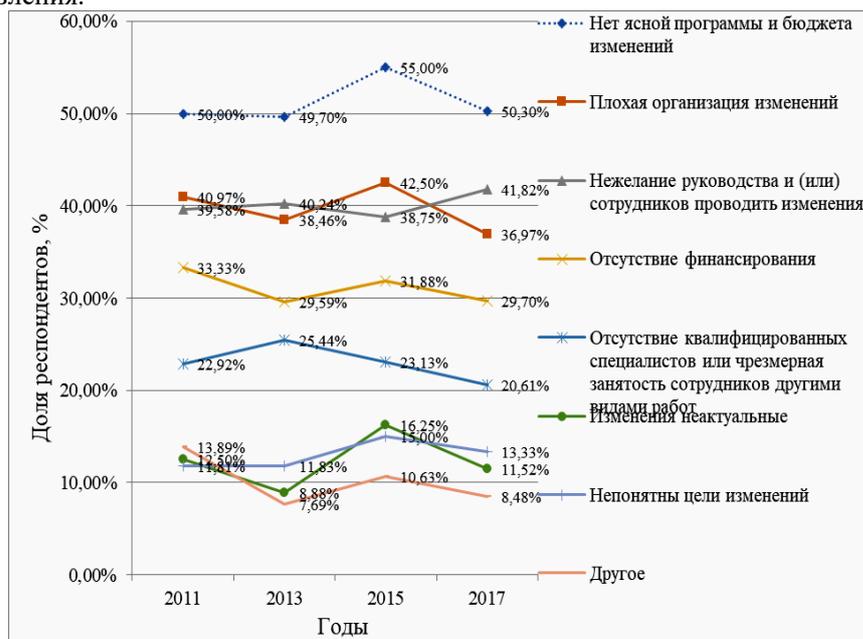


Рис. 3. Распределение ответов на вопрос о причинах неудачных или несостоявшихся изменений в организации

Применительно к управлению изменениями это (в порядке убывания доли ответивших для 2011 г.) планирование («нет ясной программы и бюджета изменений»), организация («плохая организация изменений»), мотивация («нежелание руководства и (или) сотрудников проводить изменения») – такие

ответы выбирали чаще всего в течение всех четырех лет. Вместе с «отсутствием финансирования» названные причины «лидируют» в трех верхних интервалах долей 50–60 %, 40–50 %, 30–40 % (см. рис. 3). Получается, что «отсутствие финансирования» только на четвертом месте после «управленческих» причин в порядке убывания доли респондентов. Остальные причины прямо или косвенно также указывают на характер выполнения функций управления.

В варианте ответа «другое» значились в основном личные причины руководителей или влияние собственников. Внешнее влияние порой проявляет себя так, что изменения становятся неактуальными (ответ «изменения неактуальные» выбрали 10,07–18,18 %, наибольшее значение приходится на 2015 г.).

На основании результатов ответа на вопрос о причинах неудачных или несостоявшихся изменений в организации можно предположить, что главные причины неудач (в том числе отказ от поиска альтернативных источников финансирования, промедление с принятием решений или же, наоборот, принятие скоропалительных управленческих решений без предварительной аналитической работы, нежелание что-то менять) все же находятся в самой организации, точнее – в качестве управления организационными изменениями.

Исследования показали, что практически все коммерческие организации, работающие в рыночных условиях, осуществляют организационные изменения. Все больше некоммерческих организаций проводят изменения. Но у большинства организаций возникают проблемы при их проведении. По-прежнему распространенным явлением остаются спонтанные, непредсказуемые изменения. Потребность в них зависит от ситуации на рынке, в экономике страны. Начатые изменения далеко не всегда завершаются. Вместе с тем закономерностью является не завершение изменений, а переход одних изменений в другие. Это в какой-то степени меняет отношение к изменениям как к конкретному проекту и требует поиска новых подходов к управлению «постоянными изменениями». Часто изменения затягиваются во времени, что негативно влияет на эффективность. Основные причины неудачных или несостоявшихся изменений лежат не в отсутствии финансирования, а в реализации функций управления изменениями.

### **Список литературы**

1. Божко Л.М. Причины и проблемы проведения организационных изменений // Вестник Тверского государственного университета: Серия «Экономика и управление». 2015. № 2. С. 188–199.
2. Количество организаций, зарегистрированных в Статрегистре России по городам и районам (2014) // Официальная статистика [Электронный ресурс] /Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Тверской области: официальный сайт. – Режим доступа: [http://tverstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/tverstat/resources/3f5265804eb4134eb51eb5189c529309/Статрегистр.htm](http://tverstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tverstat/resources/3f5265804eb4134eb51eb5189c529309/Статрегистр.htm) (дата обращения 12.01.2015).
3. Количество организаций, зарегистрированных в Статрегистре России по городам и районам (2018) // Официальная статистика [Электронный ресурс] /Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Тверской области: официальный сайт. – Режим доступа: [http://tverstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/tverstat/resources/3f5265804eb4134eb51eb5189c529309/Количество+организаций%2C+зарегистрированных+в+Статрегистра+России.htm](http://tverstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tverstat/resources/3f5265804eb4134eb51eb5189c529309/Количество+организаций%2C+зарегистрированных+в+Статрегистра+России.htm) (дата обращения: 27.08.2018).

## **THE PROBLEMS OF ORGANIZATIONAL CHANGES REALIZATION (THE REGIONAL ASPECT)**

**L.M. Bozhko**

Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University, Saint Petersburg

The article investigates the problems of organizational changes management including the reasons for its failure. The research results are based on the organizations of the Tver region. The author identifies the nature of changes planning, their completeness, observance of carrying out terms. The author highlights the problem of unsuccessful changes` reasons. The author has confirmed the assumption of presence at most the organizations of problems regarding planning and changes realization. The author has revealed the problems of change management, has tracked the development of the situation on a number of the main points connected with the implementation of changes, has formulated the general conclusion about the research problem.

**Keywords:** *change management, organizational changes, change realization.*

*Об авторе:*

БОЖКО Леся Михайловна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I, e-mail: [lemib@rambler.ru](mailto:lemib@rambler.ru)

*About the author:*

BOZHKO Lesya Mihajlovna – Candidate of Economic Sciences, associate professor, associate professor of the department "Management and marketing", Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University, e-mail: [lemib@rambler.ru](mailto:lemib@rambler.ru)

### **References**

1. Bozhko L.M. Prichiny i problemy provedeniya organizatsionnykh izmenenij // Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta: Seriya «EHkonomika i upravlenie». 2015. № 2. S. 188–199.
2. Kolichestvo organizatsij, zaregistrirovannykh v Statregistre Ros-sii po gorodam i rajonom (2014) // Ofitsial'naya statistika [EHlektronnyj resurs] /Territorial'nyj organ Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki po Tverskoj oblasti: ofitsial'nyj sajt. – Rezhim dostupa: [http://tverstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/tverstat/resources/3f5265804eb4134eb51eb5189c529309/Statregistr.htm](http://tverstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tverstat/resources/3f5265804eb4134eb51eb5189c529309/Statregistr.htm) (data obrashheniya 12.01.2015).
3. Kolichestvo organizatsij, zaregistrirovannykh v Statregistre Ros-sii po gorodam i rajonom (2018) // Ofitsial'naya statistika [EHlektronnyj resurs] /Territorial'nyj organ Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki po Tverskoj oblasti: ofitsial'nyj sajt. – Rezhim dostupa: [http://tverstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/tverstat/resources/3f5265804eb4134eb51eb5189c529309/Kolichestvo+organizatsij%2C+zaregistrirovannykh+v+Statregistre+Rossii.htm](http://tverstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tverstat/resources/3f5265804eb4134eb51eb5189c529309/Kolichestvo+organizatsij%2C+zaregistrirovannykh+v+Statregistre+Rossii.htm) (data obrashheniya: 27.08.2018).