

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Тема: Управление изменениями в организации**  
**(на примере ООО «ДВК ГРУПП»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Корнеевой Виктории Александровны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.И.Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024 год

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы заключается в том, что сегодня большая часть руководителей игнорируют процесс управления изменениями, в процессе использования управленческих механизмов, который способен кардинально трансформировать работу и организации, и её сотрудников. Основная цель всех организационных изменений в повышении эффективности и производительности организации. Так как без этого процесса организация начнет деградировать, что в постоянно меняющейся окружающей среде может оказаться губительно для организации в целом. Исходя из этого и становится важным рассмотреть и изучить, что же собой представляет процесс управления изменениями в организации.

**Целью выпускной квалификационной работы** является изучение управления изменениями в ООО «ДВК ГРУПП» и выявление направлений совершенствования управления изменениями в организации.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: дать понятие, раскрыть цели и значение управления изменениями в организации; изучить классификацию организационных изменений; представить модели и методы управления организационными изменениями; дать общую характеристику ООО «ДВК ГРУПП»; изучить проблемы управления изменениями в ООО «ДВК ГРУПП»; предложить возможные варианты улучшения маркетинговой стратегии и управления изменениями в сопровождении клиента; раскрыть методы предотвращения и сокращения сопротивления изменениям; рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы исследования управления изменениями в организации» автором раскрываются понятие, классификация, модели и методы управления изменениями в организации.

Управление изменениями в организации – это процесс внедрения и осуществления трансформационных стратегий, применяемых на индивидуальном и организационном уровне, чтобы продвинуть организацию вперед к достижению своих стратегических целей.

Классифицировать организационные изменения можно по различным критериям, такие как: по объекту изменений, по характеру, по направленности, по масштабу изменений, по причинам, по уровню, по степени вовлеченности сотрудников, по целям изменений и т.д.

Выделяют несколько видов моделей и методов управления изменениями: модель преобразования бизнеса К. Левина (три этапа процесса изменений: «размораживание», «движение», «замораживание»); модель «Айсберга» С.Н. Германа (взаимосвязь между формальными и неформальными отношениями); модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа (матрица «рынок-товар» и реализация стратегических изменений за счет трех компонентов: стратегии организации, компетентности высшего менеджмента и поведения персонала); стадии процесса изменений Коттера и кривая изменений Дж. Дак.

**В главе 2 «Анализ управления изменениями в ООО ДВК ГРУПП»** автор дает общую характеристику деятельности ДВК ГРУПП, выделяет основные виды изменений и методы управления изменениями в организации, а также описывает проблемы управления изменениями в ДВК ГРУПП.

Основным направлением деятельности Компании ДВК Групп является комплексное сопровождение клиентов в закупках, проводимых на территории России в рамках 223–ФЗ, 44–ФЗ. Приоритетом в развитии и основной целью ДВК Групп является получение максимального результата при работе клиентов компании на рынке закупок B2G (Business to Government). В частности предоставление возможности субъектам малого и среднего предпринимательства работать на рынке государственных, коммерческих и корпоративных закупок и развиваться, имея стабильные точки роста своего бизнеса. Основным видом деятельности компании ООО

"ДВК ГРУПП" является "Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления". Компания также зарегистрирована в таких категориях ОКВЭД как "Исследование конъюнктуры рынка", "Деятельность в области налогового консультирования", "Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета" и других. Генеральный директор — Грибанов Сергей Михайлович. Учредитель — Джумагишиев Солтан Каирбекович.

На основании проведенного анализа в организации, были выявлены следующие виды изменений: рост заработной платы на фоне снижения численности сотрудников; снижение роста прибыли; изменения в маркетинговой стратегии компании, процесса сопровождения клиента и документооборота организации. При этом используются различные методы управления изменениями, например, кривая обучения Бандуры.

Основные проблемы управления изменениями в ООО «ДВК ГРУПП»: инициаторами изменений на уровне компании должны быть не только собственники и первые руководители предприятия, но и сами сотрудники; децентрализованный подход к информационным процессам в организации, который снижает скорость и эффективность процесса сопровождения клиента; слабая маркетинговая стратегия ДВК ГРУПП и сопротивление сотрудников организации при внедрении изменений, поскольку они носят спонтанный характер.

**В главе 3 «Направления совершенствования управления изменениями в ДВК ГРУПП»** автор выделяет основные направления совершенствования управления изменениями в организации и обосновывает социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Для решения выявленных проблем автором были предложены два направления улучшения управления изменениями в ДВК ГРУПП:

1. Совершенствование маркетинговой стратегии и управление изменениями в сопровождении клиента в ДВК ГРУПП.
2. Внедрение модели управления изменениями для преодоления сопротивления сотрудников компании.

Для повышения финансовых показателей, необходим рост прибыли, который можно обеспечить за счет роста выручки от расширения клиентской базы и роста продаж. В связи с чем предлагается изменение в управлении маркетингом в сфере продвижения услуг ДВК ГРУПП и самого бренда компании, заключающееся во внедрении в маркетинговую стратегию ДВК ГРУПП воронки продаж, при учете, что компания уже имеет собственный сайт и цифровой трансформации общества это решение представляется оптимальным.

Совершенствование управления изменениями в сопровождении клиента ДВК ГРУПП предлагается на основе замены децентрализованного подхода к хранению и обработке информации на централизованный подход, внедрив новую систему электронного документооборота. Для чего рекомендована облачная подписка на продукт компании EnDocs по индивидуальному тарифу. В итоге по экспертным оценкам процесс сопровождения ускорится в 4 раза, за счет автоматизации рутинных процессов.

Изменения предлагается внедрить на основании модели плановых изменений, проиллюстрированной на рисунке 1.



Рисунок 1– Модель плановых изменений

При обосновании социально-экономической эффективности предложенных мероприятий была проведена оценка дополнительной прибыли от реализации данных мероприятий. Управление изменениями в сопровождении клиента в ДВК ГРУПП за счет внедрения новой системы электронного документооборота, по оценкам экспертов ускорит время процесса в 4 раза, что повысит производительность сотрудника сопровождения. При средней зарплате в 35,1 т.р. его производительность повысится в 4 раза. При учете данных таблицы 1.

Таблица 1 – Динамика численности персонала ДВК ГРУПП

Год	Среднесписочная годовая численность работников	Среднемесячная зарплата, т.р.	Индекс ЗП
2023 г.	33 человека	35,1	1,456
2022 г.	37 человек	24,1	1
2021 г.	48 человек	24,1	1

За индекс заработной платы возьмем индекс (2023 год)

$$I_s = 35,1/24,1 = 1,456$$

Индекс производительности труда составил  $I_w = 4/1 = 4$

Подставив полученные данные в формулу экономии по заработной плате:

$$\pm \Delta_{\Phi} = \Phi_1 * \frac{I_s - I_w}{I_s}$$

где  $-\Delta$  – сумма экономии

$+\Delta$  – сумма перерасхода

$\Phi_1$  – фонд оплаты труда

$I_s$  – индекс средней заработной платы

$I_w$  – индекс производительности труда

Рассчитав фонд оплаты труда, с учетом средней месячной заработной платы по предприятию 35,1 т.р. и страховых взносов - 30% от начисленной суммы заработной платы 3-х сотрудников сопровождения, фонд оплаты труда составил:

$$\Phi = 35,1 \text{ т.р.} + (35,1 \text{ т.р.} * 3 \text{ чел.} * 30\%) = 66,69 \text{ т.р.}$$

Подставив значения в формулу и сделав расчеты, экономия по заработной плате составит: -116,5 т.р. в месяц. Отрицательное значение показателя говорит об экономии денежных средств, а не о перерасходе.

В год экономия составит 1221,665 т.р.

Проделав анализ предлагаемых продуктов рынком повышения квалификации и дополнительного обучения, обучение одного сотрудника в рамках предложенных направлений, не отрывая его от производственного процесса, обойдется в 62 тысячи рублей в год.

Таким образом затраты ДВК ГРУПП на обучение (трех сотрудников сопровождения) работы по новой системе документооборота составят: 186 т.р.

Экономический эффект от предложенного мероприятия составит:

$$\text{Экономический эффект} = 1221,665 \text{ т.р.} - 186 \text{ т.р.} = 1035,665 \text{ т.р.}$$

Экономическая эффективность от предложенного мероприятия составит:

$$\text{Экономическая эффективность} = \text{Экономический эффект} / \text{Затраты} = 1035,665 / 186 = 5,57$$

Таким образом, предложенное направление управления изменениями в сопровождении клиента в ДВК ГРУПП, следует признать экономически эффективным.

Социальная эффективность данного мероприятия заключается в повышении мотивации сотрудников за счет снижения рутинной работы и улучшения рабочей атмосферы в организации, так как СЭД освобождает сотрудников от однообразных операций, позволяет им сосредоточиться на более творческих задачах и способствует повышению прозрачности в

рабочих процессах, что снижает количество конфликтов и улучшает атмосферу в коллективе.

Предотвращение и сокращение сопротивления сотрудников ДВК ГРУПП предложенным изменениям является ключевым показателем эффективности предложенной модели плановых изменений. В особенности снижению сопротивления сотрудников обучению работы по новой системе документооборота.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В результате проведенного исследования сделаны следующие выводы. Управление изменениями в организации – это процесс внедрения и осуществления трансформационных стратегий, применяемых на индивидуальном и организационном уровне, чтобы продвинуть организацию вперед к достижению своих стратегических целей. Основной целью управления изменениями становится оптимизация этого процесса. Управление изменениями в организации играет важную роль в обеспечении ее конкурентоспособности и успешного развития.

Классифицировать организационные изменения можно по различным критериям, таким как: объект изменений, характер, направленность, масштаб изменений, можно классифицировать по причинам, по уровню, по степени вовлеченности сотрудников и по целям изменений.

Выделяют несколько видов моделей и методов управления изменениями: модель преобразования бизнеса К.Левина, модель «Айсберга» С.Н. Германа, модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа, стадии процесса изменений Коттера и кривая изменений Дж. Дак.

Основным направлением деятельности Компании ДВК Групп является комплексное сопровождение клиентов в закупках, проводимых на территории России в рамках 223–ФЗ, 44–ФЗ. Приоритетом в развитии и основной целью является получение максимального результата при работе клиентов компании на рынке закупок B2G (Business to Government). В целом компания финансово устойчива и имеет потенциал дальнейшего развития. Несмотря на некоторые проблемы в 2022 году связанные с трансформацией

цепей поставок и переориентацией экономики РФ на отечественное производство и азиатский рынок, сегодня ее показатели улучшаются, однако имеется ряд «узких» мест.

В ходе проведенного анализа были выявлены основные проблемы управления изменениями в ООО «ДВК ГРУПП»: инициаторами изменений на уровне компании должны быть не только собственники и первые руководители предприятия, но и сами сотрудники; децентрализованный подход к информационным процессам в организации, который снижает скорость и эффективность процесса сопровождения клиента; слабая маркетинговая стратегия ДВК ГРУПП и сопротивление сотрудников организации при внедрении изменений, поскольку они носят спонтанный характер.

Для решения выявленных проблем по управлению изменениями в ДВК ГРУПП, предлагается два направления:

- совершенствование маркетинговой стратегии и управления изменениями в сопровождении клиента ДВК ГРУПП
- внедрение модели управления изменениями для преодоления сопротивления сотрудников компании.

По предложенным направлениям улучшения управления изменениями в ДВК ГРУПП был проведен расчет социально-экономической эффективности. Исходя из чего предложенные направления признаны практически значимыми и экономически эффективными.

Следует отметить, что предложенные мероприятия считаются не только экономически эффективными, но также имеют и социальный эффект, который может выражаться через снижение напряжённости и сопротивления изменениям сотрудников, улучшение социально-психологического климата в организации, укрепление сплочённости и причастности сотрудников к общим целям компании ДВК ГРУПП.