

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВЕННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В БИЗНЕСЕ

**Л.Н. Орлова**

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

e-mail: Orlova.LN@rea.ru

**Ван Чунь Лань**

Китайская национальная нефтегазовая корпорация, Китай

e-mail: 23436628@qq.com

**Аннотация. Актуальность.** Предпринимательство, инновации и экономический рост логически связаны друг с другом посредством нахождения и использования возможностей в экономических и социальных сферах. Экономический успех предпринимательства тесно связан не только с реализацией новых технических решений, но и нетехнологических изменений.

**Целью исследования** является выявление наряду с техническими и технологическими инновациями роли нетехнологических изменений как основы для развития бизнеса.

**Методы исследования.** В качестве научных методов исследования авторами были отобраны следующие научные методы: теоретические методы (систематизация, анализ и синтез, конкретизация и обобщение, сравнительный анализ, научная абстракция, индукция и вычет); эмпирические методы (собирающей информацией, контроль, изучая лучшие практики); экономические и статистические методы (идентификация тенденций развития, табличные методы).

**Основные результаты.** В статье представлен концептуальный подход к определению места нетехнологических изменений в переходе бизнес-организаций из реального состояния в желаемое. Систематизированы существующие подходы в российской и зарубежной литературе к определению типов изменений, их сущности и роли в изменении структуры управления компаниями. Показано различие двух процессов управления функционированием и управления развитием. Определено влияние управления качественными изменениями на трансформацию бизнес-моделей управления бизнес-организациями. Описаны этапы построения бизнес-моделей.

**Направления использования.** Представлена возможность использования различных видов диверсификации для конкретизации систем качественных изменений при поведении на различных рынках.

**Ключевые слова:** качественные изменения, нетехнологические изменения, бизнес-модель, управление функционированием, управление развитием.

**Для цитирования:** Орлова, Л.Н., Лань, В.Ч. Теоретические аспекты управления качественными изменениями в бизнесе // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2019. – № 1. – С. 43-49.

## THEORETICAL ASPECTS OF MANAGING QUALITY CHANGES IN BUSINESS

**L.N. Orlova**

Russian Economic University named after G.V. Plekhanov, Moscow, Russia

e-mail: Orlova.LN@rea.ru

**Wang Chun Lan**

China National Petroleum Corporation, China

e-mail: 23436628@qq.com

**Abstract. Relevance.** Entrepreneurship, innovation and economic growth are logically related to each other through finding and seizing opportunities in the economic and social fields. The economic success of entrepreneurship is closely related to non-technical changes.

**Methods.** The following methods have been selected by the authors as scientific tools for this study: theoretical methods (systematization, analysis and synthesis, concretization and generalization, comparative analysis, scientific abstraction, induction and deduction); empirical methods (collecting information, monitoring, studying best practices); economic and statistical methods (identification of development trends, graphical methods).

**Purpose.** Research objective is identification (along with technical and technological innovations roles) of not technological changes as bases for business development.

**Results.** This article introduces a conceptual approach to determining the location of a business organization that transitions from a real state to an ideal state through non-technical changes. The definition of the type of change and the nature and role of change In changing the corporate governance structure, the current approach is systematic in Russian and foreign literature. The distinction between the two processes of operation management and development management is shown. The impact of quality change management on the transformation of business models for managing business organizations has been determined. The stages of building business models are described.

**Possibilities of using.** The possibility of using various types of diversification to specify the systems of qualitative changes in the behavior in different markets is presented.

**Keywords:** qualitative change, non-technical change, business model, business management, development management.

**Cite as:** Orlova, L.N., Lan, W.Ch. (2019) [Theoretical aspects of managing quality changes in business]. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii* [Intellect. Innovation. Investments]. Vol. 1, p. 43-49.

Актуальность использования организационно-управленческих инноваций для развития предпринимательской деятельности связана с тем, что они являются важной составляющей нематериальных ресурсов организации. Инновационное предпринимательство невозможно без постоянных качественных изменений. Нетехнологические изменения (кадровые, управленческие, маркетинговые, организационные и др.) меняют общую структуру управления любым объектом. Как предпринимательская структура, так и государственная организация формируют собственный специфический подход к определению места индивидов, команд и организаций в лаемое будущее состояние как достижение. Сущностью данного организационного процесса является расширение прав и возможностей сотрудников организации внедрять и поддерживать качественные изменения как внутри, так и во вне.

При систематизации существующих подходов к проведению различных типов изменений российские специалисты А.Л. Гапоненко и Т.М. Орлова выделяют:

- индивидуальные изменения (теория Маслоу, модель Кюблера-Росса, анализ когнитивной структуры, целей, ценностей, убеждений);
- командные изменения (постановка организационной цели, ролевые распределения, регулирование межличностных отношений в команде) [6].

Подобные обобщения демонстрируют значимость персонального и группового участия.

Х.Т. Грэхем и Р. Бенни используют метафорические подходы к определению сущности качественных изменений и того образа, который желательно получить в результате [7].

По мнению Н.Г. Васильченко, процесс всех видов изменений в структуре управления предприятием можно описать следующим алгоритмом действий:

- «раскачать» состояние достаточности реальной ситуацией;
- определить образ будущего (vision) для организации как стратегическую цель развития;
- сформировать команду, готовую и способную к проведению будущих изменений;
- провести подготовку персонала компании в целом к предстоящим изменениям и тем трудностям, которые возможно возникнут в процессе;
- спрогнозировать барьеры, которые будут препятствовать изменениям;
- обязательно получить промежуточные положительные результаты как базу для мотивирования сотрудников к продолжению изменений;
- закрепить полученные изменения в нормах и правилах корпоративной культуры [4].

Основные риски, возникающие при управлении изменениями, представлены на рисунке 1.



Рисунок 1. Возможные риски при управлении изменениями

По мнению А.В. Вебера, С.И. Шифрина, А.Д. Данилова залогом устойчивого внедрения качественных изменений в предпринимательских организациях служат следующие условия:

- инициатор и исполнители должны быть абсолютно уверены в необходимости проведения изменений, без которых организация не сможет существовать в будущем;

- целесообразно провести анализ возможных сопротивлений. Таким образом, важно выявить возможные причины неудовлетворенности грядущими изменениями, проанализировать рациональность мнения сотрудников, донести полную информацию об изменениях и их последствиях, получить обратную связь;

- приложить все усилия для минимизации сопротивлений, уделить внимание всем сотрудникам, которых коснутся изменения. Обсудить проблемные вопросы и либо полностью устранить сопротивление, либо минимизировать его [5].

Таким образом, можно заключить, что качественные изменения являются условием развития любого типа экономического объекта, который эволюционирует и подстраивается под динамику процессов (положительных и отрицательных) в окружающей среде. Системное и последовательное внедрение качественных изменений является базой устойчивого существования бизнес-организаций.

На стадии, когда ведение бизнеса обладает признаками устойчивых, конкурентных преимуществ, осуществляется процесс управления ростом бизнеса, управление его стоимостью, введение частичных системных изменений и преобразований. Для этого необходимо, чтобы менеджмент/собственники предприятия внедряли стратегическое управление, которое способствует долгосрочному развитию, достижению опережающих показателей экономического роста по сравнению с конкурентами. Это потребует качественных изменений на основе поэтапного внедрения во всех подсистемах организации: производственно-технологической, финансовой, кадровой, маркетинговой, организационно-управленческой и т. д.

Можно согласиться с авторами, которые считают, что концепция управления бизнесом представляет собой сочетание двух процессов: управление функционированием и управление развитием. Рассмотрим специфику каждого из процессов:

- Функционирование бизнеса проявляется как стандартная, ритмичная деятельность, связанная с осуществлением функций, обязательных для продолжения существования (производственной, финансовой, маркетинговой и др.). Условия осуществления деятельности должны быть относительно неизменны.

- Развитие предпринимательской деятельности предполагает поступательное движение,

формирование новых структурных характеристик объекта в виде конкурентных преимуществ, изменения позиций на рынке. Развитие связано с такими качественными характеристиками как эволюция, улучшение, совершенствование, прогресс, расширение и рост [8]. Поэтому, если управление функционированием предполагает обеспечение стабильности всех процессов, то управление развитием предполагает, прежде всего, управление изменениями с учетом использования функций планирования, организации, мотивирования и контроля.

По мнению Афанасьева М., Кузнецова П., Фоминых А., основными составляющими концепции управления развитием бизнеса являются формирование образа будущего, построения дерева целей, определение стратегической концепции, разработка комплекса действий по ее реализации [3]. Для реализации подобного стратегического подхода необходимы особые управленческие компетенции, которые постоянно трансформируют объект своего управления, повышая собственные творческие активности и креативность персонала организации.

Менеджмент развития имеет специфические функции: форсайт анализ стратегического планирования, формирование адаптивной культуры организации, управление организационным дизайном, стимулирование опережающего качества продукции и услуг и др. Управление развитием не может учитывать динамику всех составляющих деловой и макросреды, достижением которых является повышение конкурентных преимуществ и завоевание устойчивых рыночных позиций.

Отчасти парадоксальным может быть заключение, согласно которому изменения – это базис устойчивого существования организации. Поэтому при формировании концепции управления ростом инновационного бизнеса целесообразно применять современные методы и технологии управления развитием бизнеса.

Управление изменениями связано с постепенным переходом как организации в целом в перспективную стратегическую позицию, так и трансформацией позиции отдельных членов по отношению ко всем видам изменений. Основной целью данного организационного процесса заключается в расширении прав, а также возможностей сотрудников предприятия принимать и поддерживать изменения в их текущем бизнес-окружении. Анализ процессов, связанных с внесением системных качественных изменений в бизнес, представляет собой весьма сложные мероприятия, которые необходимо детально прогнозировать и анализировать.

Управление качественными изменениями, изменениями как базисом/ресурсом развития предпринимательских организаций, сопровождается изменениями бизнес-моделей, которые, с одной стороны, включают все общие этапы стратегиче-

ского управления, а, с другой, отражают специфику конкретных компаний.

Общими этапами построения бизнес-модели являются:

- описание формальных характеристик (аудит внутренней среды);
- мониторинг внешней деловой и макросреды с выделением направлений обязательного реагирования на изменения в поведении конкурен-

тов, потребителей, поставщиков, партнеров и соответствующих органов власти, а также прогнозирования и учета трансформаций в макроэкономической, макрополитической, макросоциальной, макротехнологической средах;

- внесение соответствующих коррективов и превентивных изменений в системы управления внутренними качественными нетехнологическими процессами.

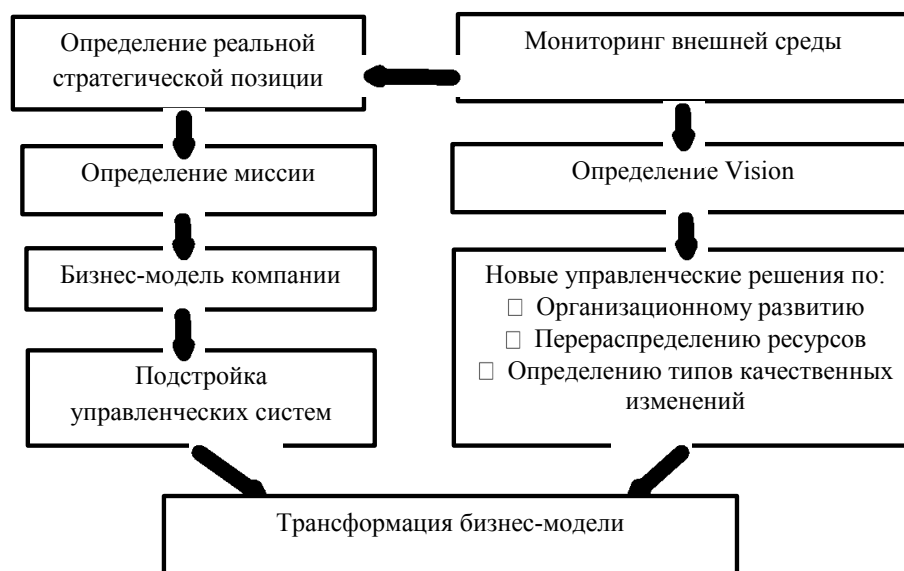


Рисунок 2. Место новых управленческих решений в трансформации бизнес-модели организации (составлено авторами)

Трансформация бизнес-модели компании может осуществляться посредством реорганизации бизнеса в целом, его отдельных бизнес-единиц (с помощью выделения эффективных как будущих “точек роста”, за счет разделения на специализированные компании); воздействия на объекты во внешней среде (посредством слияния, поглощения, присоединения). Можно сказать, что принятие стратегических управленческих решений по определению качественных изменений зависит от степени, глубины, эффективности процедур мониторинга внешней среды организации и точности позиционирования ее на рынке. Благодаря реинжинирингу бизнес-процессов, пересмотру основных принципов их организации и ресурсного обеспечения, увеличивается многообразие и точность.

Следующим направлением трансформации бизнес-модели компании является диверсификация как технология осуществления маркетинговых изменений в зависимости от стратегической реальной позиции организации в конкурентном пространстве. Через принятие управленческих решений выбирается одно или несколько направлений диверсификации: концентрическая, конгломеративная или горизонтальная.

Диверсификация – это особый тип стратегического поведения компании, который связан со снижением инвестиционных рисков в связи с перераспределением деятельности по новым рынкам и новым видам деятельности. Это позволяет организации в целом не снижать общего уровня доходности бизнеса. Диверсификация является одним из наиболее распространенных методов нейтрализации рисков при осуществлении изменений, обусловленных технологическими особенностями, составом и структурой складского хозяйства и ассортиментом вырабатываемой продукции [9, 10].

В зависимости от адекватности и точности принятия решений о маркетинговых изменениях в компании принимается конкретное решение либо:

- Об организации новых производств, совпадающих с основным профилем деятельности (концентрическая диверсификация);
- Об организации производства новой непрофильной продукции или услуг для продвижения на традиционные рынки для традиционных сегментов потребителей (горизонтальная диверсификация);
- Об организации выпуска принципиально новой продукции и услуг, не совпадающей с основ-



ным профилем компании (конгломеративная диверсификация).

Под воздействием технологических прорывов, в том числе, в области информационных технологий в процессе реинжиниринга повышается эффективность бизнеса за счёт использования модулей как SAP/R3, SOCAP, BAAN. Использование этих и подобных программных продуктов создает возможность проектировать и реализовывать комплексный подход к управлению изменениями, трансформировать компании в организации с включенными технологиями управления организационным развитием.

В процессе развития предпринимательская структура осуществляет изменения, которые влияют на внутреннюю среду за счет качества компетенций персонала, создания более физиологичного обустройства рабочих мест, совершенствования внутреннего дизайна пространства. Влияние внутренних качественных изменений на взаимодействие организации с внешней средой позволяет повысить ее социальный, экономический и экологический статус.

Руководителям инновационных компаний необходимо акцентировать внимание на методах развития компании с целью получения конкурентных преимуществ [1, 2]:

- анализировать инновационные технологии в бизнесе;
- раскрывать трудовой потенциал сотрудников;
- перенимать опыт зарубежных фирм;
- выявлять преимущества и недостатки конкурентов и т.д.

Если же для осуществления перспективы введения качественных изменений в бизнес, то необходимо создание “информационного поля” по формированию мнения сотрудников по отношению к изменениям текущей ситуации, прогнозирование рисков после внедрения качественных изменений в нетехнологических сферах организации. Залогом их успешного внедрения является, безусловно, то, что и инициаторы, и исполнители должны обладать уверенностью в необходимости внедрения изменений.

Основной характеристикой управления ростом бизнеса, развитием или расширением бизнеса является система прогрессивных изменений в соответствии с динамикой технологических, экономических и социально-культурных процессов внешней среды, способствующих расширению деятельности и повышению конкурентного статуса предприятия в стратегическом поле.

Таким образом, управление развитием бизнес-процессов, как системы взаимосвязанных изменений, предприятия нацелено на выявление и рационализацию использования всех резервов ускорения и оптимизации операционных и логистических процессов предприятия.

С точки зрения формирования нового образа организации за счет использования инновационных организационно-управленческих изменений, то они представляют собой использование новых технологий для уже существующих продуктов и новых рынков для продвижения традиционных (уже производимых) товаров и услуг, выход на новых поставщиков всех видов ресурсов (сырья, материалов, энергии, знаний, опыта и т.д.) [11].

Тема качественных изменений в бизнесе является достаточно новой, поэтому недостаточно изучена в рамках отечественных литературных источников. Отсутствие достаточной литературной базы относительно проблемного вопроса влечет за собой низкий уровень информированности и осознанности реализации процесса изменений представителей малого и среднего бизнеса.

В настоящее время современная система управления развитием инновационного бизнеса включает в себя ряд важных операций: планирование издержек, планирование производства, планирование сбыта, финансовое планирование, планирование роста прибыли и др. Применение системы методов и механизмов управления развитием и ростом инновационного бизнеса позволяет предпринимателю и его топ-менеджерам планировать деятельность своего предприятия на кратко-, средне- и долгосрочные периоды таким образом, чтобы обеспечить получение фирмой максимально возможной прибыли с минимальными затратами.

## Литература

1. Alkhimenko, O.N., Asaliev, A.M., Kuksova, O.D. Human capital on the knowledge economy: the role of continuing education // Review of European Studies. – 2014. – Т. 6. – № 4. – С. 277-282.
2. Асалиев, А.М. Человеческий капитал в контексте стратегии социально-экономического развития // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2017. – № 6 (96). – С. 96-105.
3. Афанасьев, М., Кузнецов, П., Фоминых, А. Корпоративное управление глазами директора // Вопросы экономики. – 2010. – № 5. – С. 13-15.
4. Васильченко, Н.Г. Современная система управления предприятием. – Москва: Интел-Синтез, 2014. – 320 с.
5. Вебер, А.В., Данилов, А.Д., Шифрин, С.И. Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием. – Москва: Наука и техника, 2011. – 176 с.

6. Гапоненко, А., Орлова, Т. Управление интеллектуальными активами: концептуальный подход // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 8. – С. 56-65.
7. Грэхем, Х.Т., Бенни, Р. Управление человеческими ресурсами: Перевод с английского. – Москва: ЮНИТИ, 2013. – 598 с.
8. Леонтьева, Л.С., Орлова, Л.Н., Горячева, Т.А. Инновационный потенциал экономических систем мезоуровня. Монография. – Москва: МЭСИ, 2015. – 127 с.
9. Макаров, А.В., Гарифуллин, А.Р. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия // Известия УрГЭУ. – 2010. – № 1. – С. 27-36.
10. Нарзыкулов, В. Планирование развития в условиях рыночной экономики (мировой опыт и проблема выбора модели для России) // Вопросы экономики. – 2014. – № 4. – С. 4-12.
11. Рожкова, А.В. Непроизводственные инновации как инструмент обеспечения устойчивого развития предприятий // Вестник КрасГАУ. – 2012. – № 2. – С. 20-25.

## References

1. Alkhimenko, O.N., Asaliev A.M., Kuksova, O.D. (2104) *Human capital on the knowledge economy: the role of continuing education*. Review of European Studies. Vol. 6, No. 4, pp. 277-282. (In Engl.)
2. Asaliev, A. (2017) [The human capital in the context of the strategy of social and economic development]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova* [Bulletin of PRUE]. No. 6 (96), pp. 96-105. (In Russ.)
3. Afanasyev, M., Kuznetsov, P., Fominykh, A. (2010) [Corporate management in the eyes of the director]. *Voprosy Ekonomiki* [Questions of Economy] No. 5, pp. 13-15. (In Russ.)
4. Vasilchenko, N.G. (2014) *Sovremennaya sistema upravleniya predpriyatiyem* [Modern enterprise management system]. Moscow: Intel-Sintez, 320p.
5. Weber, A.V., Danilov, A.D., Shifrin, S.I. (2011) *Knowledge-tehnologii v konsaltinge i upravlenii predpriyatiyem* [Knowledge-technology in consulting and enterprise management]. Moscow: Science and technology, 176p.
6. Gaponenko, A., Orlova, T. (2013) [Management of intellectual assets: conceptual approach]. *Problemi teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management]. No.8, pp. 56-65. (In Russ.)
7. Graham, H.T., Benny, R. (2013) *Upravleniye chelovecheskimi resursami: Perevod s angliyskogo* [Human Resource Management: Translated from English]. Moscow: UNITI, 598 p.
8. Leontyevam L., Orlovam L., Goryachevam T.A. (2015) *Innovatsionnyy potentsial ekonomicheskikh sistem mezourovnya* [Innovative potential of economic systems of mesolevel]. Moscow: MESI, 127 p.
9. Makarov, A.V., Garifullin, A.R. (2010) [Diversification as instrument of development of the modern enterprise]. *Izvestiya URGEU* [Proceedings of URGEU]. No.1, pp. 27-36. (In Russ.)
10. Narzykulov, V. (2014) [Planning of development in a market economy (world experience and the problem of choosing a model for Russia)]. *Voprosy Ekonomiki* [Questions of Economy]. No. 4, pp. 4-12. (In Russ.)
11. Rozhkova, A.V. (2012) [Non-production innovations as an instrument to achieve the enterprise sustainable development]. *Vestnik KrasGAU* [Bulletin of KrasGau]. No. 2, pp. 20-25. (In Russ.)

## Информация об авторах:

**Орлова Любовь Николаевна** – доктор экономических наук, доцент, заведующий научной лабораторией прикладных исследований и бизнес-проектирования, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

e-mail: Orlova.LN@rea.ru

**Ван Чунь Лань** – руководитель бухгалтерской службы, Китайская национальная нефтегазовая корпорация

e-mail: 23436628@qq.com

Статья поступила в редакцию 26.12.2018; принята в печать 04.02.2019.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

## Information about the authors:

**Lyubov Nikolaevna Orlova** – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Research Laboratory for Applied Research and Business Design, Russian Economic University named after G.V. Plekhanov, Moscow, Russia

e-mail: Orlova.LN@rea.ru

**Wang Chun Lan** – Head of Accounting, China National Petroleum Corporation  
e-mail: 23436628@qq.com

The paper was submitted: 26.12.2018.

Accepted for publication: 04.02.2019.

The authors have read and approved the final manuscript.