

УДК: 338

E.Pushkashu, D.Y. Salko

**CHANGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION**

Innovations in the modern world have a major economic significance. It becomes necessary to adapt in a timely manner to respond to new challenges. Thus, this article will focus on the consequences of exponential growth of changes, current principles of management in the organization and transformational changes in the management of the company, which emphasizes the relevance of the transition to multipolar management.

**Keywords:** change, innovation, adaptation, management, system.

Э.Пушкашу<sup>1</sup>, Д.Ю.Салько<sup>2</sup>**УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Инновации в современном мире имеют крупную значимость экономического характера. Становится необходимым адаптироваться своевременно для реакции на новые вызовы. Таким образом, в данной статье будет сделан акцент на последствиях экспоненциального роста изменений, актуальных принципах управления в организации и трансформационных изменениях в управлении компанией, что подчёркивает актуальность перехода к многополярному управлению.

**Ключевые слова:** изменение, инновации, адаптация, управление, система.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-51-56

В 21 веке человечество может наблюдать ярко выраженную цикличность инноваций всех сфер жизни, демонстрирующую не просто линейный рост в виде стабильной линии, а ускоренный взлёт – экспоненциальный рост. Данная тенденция проявляется практически во всех сферах жизни. В повседневной жизни, даже дом сейчас может быть умным, способным реагировать на голосовые команды практически любой составляющей. В экономической сфере деятельности предприятий сейчас можно не просто передать информацию другому отделу в электронном виде, но и дать задание неживому субъекту, благодаря роботизации. А во многих сферах, в том числе в сельском хозяйстве, появились возможности создавать не только новые сорта растений, но даже популяции с новыми генотипами животных. Помимо новых технологий хранения энергии, актуально использование возобновляемых источников энергии. Также продолжается интенсивное исследование космоса при разработке инновационных космических технологий и аппаратов. И это не все сферы проявления актуальных инноваций, что порождает не только универсальные новые возможности, но также сложности адаптации и крупные вызовы.

Экспоненциальный рост проявляется как стремительно нарастающий темп изменений, который со временем становится всё более выраженным и резким [1]. Он требует разработку стратегий адаптации и контроля для научного общества при том, что не всегда возможно технологическое предвидение, несмотря на развитые вычислительные мощности и искусственный интеллект, ведь проявляется как лавинообразное появление новых возможностей, включая инновации. Также превращается в снежный ком, набирая скорость и увеличивая объём, так как технологии создают необходимость в решении новых проблем и стимулируют появление более сложных технологий, тем самым поддерживая сильный темп ввода инноваций.

Присутствует динамичный рост населения, соответственно и потребления, что увеличивает давление на ресурсы природы, при этом оказывая воздействие на окружающую среду – антропогенное воздействие [2]. И причиной экспоненциального роста можно назвать распространение информации с беспрецедентной скоростью с учётом взаимозависимости систем. А он в своём проявлении имеет последствия, изображённые на Рис. 1.

<sup>1</sup> Пушкашу Э., студент группы № 6401; Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), г. Санкт-Петербург

Pushkashu E., Student of group 6401; Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University), Saint Petersburg

<sup>2</sup> Салько Д.Ю., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), г. Санкт-Петербург

Salko D.Y., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in Economics, Associate Professor; Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University), Saint Petersburg

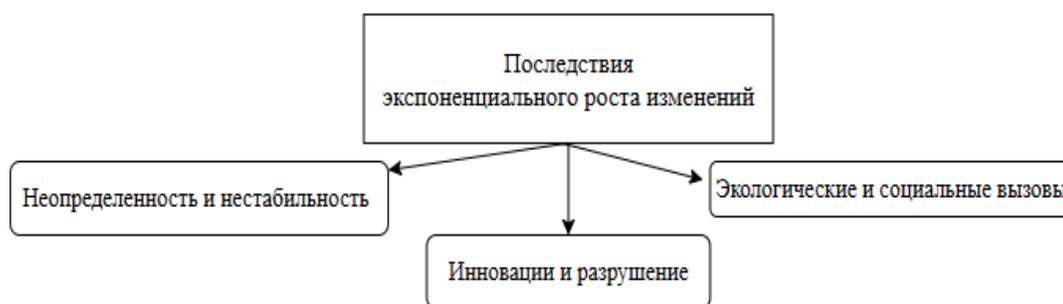


Рисунок 1 – Последствия экспоненциального роста изменений

Неопределённость проявляется как сложность прогнозирования будущего, создавая нестабильность. Инновации порождают адаптацию к изменённым условиям, а она может создавать тяжёлую обстановку, порождая стресс и перегрузку. Достаточно актуальную тему имеют экологические и социальные вызовы, что порождает стремление экономических субъектов к решению проблематики ESG, которая включает следующие вопросы: E – "экологические", S – "социальные", G – "корпоративное управление". Данную аббревиатуру можно рассматривать как систему специфических факторов для осуществления инвестиционного анализа и как критерий концепции ответственного инвестирования [3]. Актуальные принципы управления в организации на данный момент перечислены в Табл. 1.

Таблица 1 – Актуальные принципы управления изменениями в организации [4]

№	Суть принципа
1	Необходимо сформировать образ того, какой глава и команда компании видят организацию по завершении преобразований. Этот образ должен быть выражен как в виде общего видения, так и в конкретных, измеримых целях.
2	Разработка стратегии трансформации организации предполагает определение последовательности промежуточных этапов и их ожидаемых результатов. Ключевым элементом процесса является непрерывная разработка новых "продуктов", которые целесообразно декомпозировать на краткосрочные итерации, сгруппированные по тематическим направлениям. В условиях современной турбулентности, характеризующейся высокой степенью неопределённости, традиционное детальное долгосрочное планирование утрачивает свою релевантность. Вместо этого, первоочередное значение приобретает оперативная разработка минимально жизнеспособных продуктов (MVP), которые служат основой для обучения и последующего улучшения. В качестве инструмента управления процессом трансформации применяется система OKR (цели и ключевые результаты), отличающаяся сочетанием простоты и эффективности. Подразделения, вовлечённые в трансформацию, устанавливают на каждый квартал и год от четырёх до шести перспективных целей, достижение которых обеспечивается реализацией комплекса взаимосвязанных инициатив (ключевых результатов). Данный подход позволяет повысить динамику преобразований и обеспечить необходимый уровень прозрачности. С целью повышения коллективной ответственности за результаты, OKR всех подразделений публикуются на общем корпоративном портале и доступны для всех сотрудников.
3	Нужно исходить из того, что устойчивые изменения в организации достигаются лишь при условии их распространения на большинство аспектов системы управления. Для того чтобы кардинально изменить способ функционирования компании, требуется трансформировать систему постановки целей, перераспределить роли и зоны ответственности за процессы и результаты, разработать новые подходы к распределению ресурсов под конкретные задачи, и, что особенно важно, сформировать культуру, поддерживающую изменения. Частичные меры, направленные на корректировку лишь одного из элементов системы, оказываются неэффективными и ставят под угрозу всю стратегию преобразования.
4	Важно проявлять восприимчивость к внешнему опыту и технологическим достижениям. Многие компании затрудняются отказаться от традиционной конкурентной парадигмы, основанной на закрытых технологиях и ограниченном доступе. Однако современная конкурентная среда требует активного взаимодействия и сотрудничества. Изолированное развитие не позволяет своевременно реагировать на технологические прорывы, вынуждая R&D-подразделения дублировать существующие решения и терять ценные ресурсы. Для создания эффективной системы открытых инноваций компании могут использовать широкий спектр инструментов, включая корпоративные венчурные фонды, отраслевые визиты, акселерационные программы, платформы для привлечения экспертизы, специализированные коммуникационные площадки.
5	Стоит уделить первостепенное внимание коммуникационной стратегии, особенно в отношении сотрудников. Именно люди являются движущей силой или препятствием для любых преобразований. Для них трансформация – это всегда выход за рамки привычного, что требует значительных усилий, сопряжено с потенциальными ошибками, и некоторые начинания могут оказаться неэффективными. Без ясного разъяснения сотрудникам целей и выгод преобразований, включая их личную заинтересованность, успех будет невозможен. В свою очередь, преобразования открывают широкие возможности для самореализации, профессионального роста, участия в интересных проектах, и работы в успешной организации. Не следует недооценивать и материальную мотивацию, которая призвана поддерживать высокий уровень вовлечённости сотрудников в условиях повышенной нагрузки и постоянных изменений. Для эффективного информирования сотрудников необходимо использовать современные коммуникационные инструменты, включая наглядные видеоматериалы и интерактивные анимации, цифровые платформы и корпоративные социальные сети, вебинары и онлайн-трансляции.
6	Следует подготовиться к тому, что трансформация представляет собой перманентный процесс в со-

временном мире. Помимо присутствия необходимости установления конкретных сроков и целей для каждой трансформационной инициативы, имеет значение позиционирование своей программы как звена в цепи непрерывного развития, поскольку окружающая среда постоянно меняется и скорость этих изменений лишь нарастает. Иначе неизбежно будет ощущение незавершённости. Становится востребованным получение удовлетворения от всего процесса изменений, ориентируясь на специалиста, который занимается трансформациями.
---

Таким образом, современные организации должны переходить к трансформационным изменениям в управлении. Многие внедряют такие системы, как CRM и BPM, популярными являлись Microsoft Dynamics 365, Salesforce, Zoho CRM, Odoo, но после ввода санкций на Россию в 2022 г. внимание стали уделять разработкам РФ.

К примеру, многие внедряют Bitrix24, комплекс решений для корпоративной коммуникации и взаимодействия, штаб-квартира которого находится в Калининграде. Данный пакет помогает в автоматизировании рутинных процессов стать более эластичными и адаптивными к нынешнему быстрому изменению требованиям рынка [5]. Bitrix24 проявляется как системы CRM и BPM следующим образом:

1. CRM-система
  - 1.1 Автоматизация процессов, требующих рутинный труд. Например, отправка электронных писем, уведомление о поставленных невыполненных полностью задачах, формирование документов.
  - 1.2 Предоставление инструментов для управления сделками, лидами, клиентами, продажи – проектами.
  - 1.3 Проведение аналитики, создавая отчёты по продажам, оценивая эффективность менеджеров и другие показатели, т.е. формируя воронку продаж.
2. BPM-система
  - 2.1 Организационная гибкость под нужды конкретных партнёров и клиентов.
  - 2.2 Очевидность и контроль бизнес-процессов.
  - 2.3 Все модули программы плотно интегрированы, что создаёт общее рабочее пространство, доступное для всей компании, присутствие ведения социальной сети, где можно легко общаться через чаты, видеозвонки, присутствие облачного хранилища и сайта, что способствует оперативной коммуникации, многое другое.

Когда компания хочет внедрить CRM, в первую очередь обращают внимание на цену продукта, его возможности, юзабилити и интеграционную гибкость. Как главного конкурента Bitrix24, который предлагает CRM-системы для управления продажами, можно рассмотреть amoCRM, несмотря на то, что программы ориентированы на достижение разных целей. AmoCRM облегчает работы менеджерам малого и среднего бизнеса (SMB) в обработке лидов, в ведении покупателей по воронке продаж и в достижении конечной цели – заключении сделки, предлагая привлекательные цены и функции. Bitrix24 даёт пакет с большим спектром функций и множеством инструментов, нацеленных на удовлетворение средних и крупных организаций даже с нестандартными схемами работы, для контроля всех процессов внутри фирмы. Обе системы имеют аналогичные возможности и отличительные особенности, представленные в Табл. 2 [6].

Таблица 2 – Особенности AmoCRM и Bitrix24

	AmoCRM	Bitrix24
Процедура установки ПО	Облачное решение с трёхуровневой моделью тарификации	Облачное решение с четырёхуровневой моделью тарификации, можно установить на собственный сервер коробочной версии
Трудности интеграции сторонних модулей	Для интеграции виджетов с открытым кодом нет ограничений	Для облачной версии доступно множество собственных виджетов
Тренинг по работе с CRM	Отсутствие необходимости обучения с основными инструментами	Инструктаж является обязательным условием для начала работы, обучение проводится посредством онлайн-вебинаров или встреч
Продуктивный интерфейс	Интерфейс системы интуитивно понятен, отсутствие лишних сторонних модулей	Рабочий стол можно кастомизировать индивидуально, а для расширения функциональности предусмотрено множество модулей и встроенный бот поддержки
Внутрикорпоративное общение	Клиент-центричная коммуникация на основе карточной системы	Общение внутри системы возможно через текстовый чат, голосовые звонки и видеоконференции
Консультирование клиентов	Использование почтовой службы требует отдельной процедуры интеграции	Встроенный модуль обеспечивает интеграцию с различными почтовыми сервисами
Бесплатное использование в тестовом режиме	Демонстрационный доступ 2 недели	Для компаний, подключающих до 12 работников, сервис предоставляется без оплаты
Наименьшая стоимость	Лицензия на одного сотрудника с активным доступом предлагается	Сумма ежемесячного платежа составляет 990 руб.

	от 499 руб.	
Наименьший срок оплаты	Требуется оплатить сразу минимум за 6 месяцев или более длительный срок	Оплата за ежемесячное пользование

Основываясь на данных таблицы, формулируется то, что применение amoCRM в качестве системы управления взаимоотношениями с клиентами целесообразно в случаях, когда организация задействует ограниченное число рекламных каналов, также отдел продаж является малочисленным, штат состоит из нескольких человек, а потребность в интеграции с продуктами 1С и формировании сводной отчётности отсутствует. В условиях использования разнообразных рекламных инструментов или при росте бизнеса более целесообразным выбором для крупных предприятий является внедрение CRM-системы Bitrix24. Bitrix24 оказывает влияние на большое количество параметров в компании:

1. Маркетинг и продажи: средний чек, конверсия лидов, стоимость привлечения клиента (CAC), пожизненная ценность клиента (LTV), количество маркетинговых кампаний, клики по ссылкам, открытие писем, количество сделок и объём продаж.
2. Управление проектами и задачами: количество завершённых задач, активных проектов, повторяющихся задач, время выполнения задач, количество просроченных задач и эффективность работы сотрудников.
3. Коллаборация и коммуникация: время ответа на запросы, количество совещаний и встреч, внутренних коммуникаций и используемых каналов.
4. Управление бизнесом в целом: доходы, расходы, прибыль, количество обращений в техподдержку, уровень удовлетворённости клиентов и сотрудников.

Тем самым Bitrix24 является комплексной, избавляя от необходимости использования множества других сервисов, которые будут осуществлять каждую функцию отдельно. Данную систему возможно подстраивать под необходимый масштаб, ориентируясь на размер экономического субъекта и учитывая его изменение и количества пользователей. При этом подбирая нужный интерфейс, который будет более полезен для компании. Также систему можно интегрировать с другими системами: интернет-магазинами, 1С и др.

И всё это можно реализовать бесплатно с ограниченным количеством функций для небольших компаний или для тестирования, далее можно приобрести обширный функционал по доступной цене, если сравнивать с другими аналогами. Стоит учитывать, что бесплатную версию может установить ограниченное количество пользователей.

Однако при приобретении полного пакета функционала системы необходимо учитывать сложность освоения и избыточность для новых пользователей. Понадобится время для адаптации персонала к новой программе. И из-за перегруженности содержанием или большим количеством пользователей могут быть проблемы с производительностью. А качество технической поддержки может варьироваться в зависимости от количества обращений. Пользователи "заперты" в экосистеме, так как привязаны к единой платформе, что способствует затруднённому переходу на другие системы, если такое решение будет принято.

Предположим наличие фирмы, которая занимается продажей цветов, ООО "Цветочный мир". Данные до внедрения CRM-системы Bitrix24 и после представлены в Табл. 3, гистограмма по данным таблицы – на Рис. 2.

Таблица 3 – Изменение параметров от внедрения Bitrix24 в ООО "Цветочный мир"

	До использования Bitrix24	После использования Bitrix24
Продажи		
Количество лидов в месяц, шт.	100	120
Конверсия лидов в клиентов, %	10	20
Средний чек, руб.	2 000	2 200
Объём продаж в месяц, руб.	20 000	52 800
Время обработки одного лида, часы	2	1
Стоимость привлечения лида, руб.	300	250
Затраты на маркетинг (в месяц), руб.	30 000	30 000
Управление задачами		

Количество задач в месяц, шт.	50	55
Среднее время выполнения задачи, часы	4	3
Процент просроченных задач, %	15	10
Затраты времени на поиск нужной информации, часы	5	1
Коммуникация		
Время ответа на запрос клиента, часы	4	1
Среднее количество переписок по одной задаче, шт.	10	3

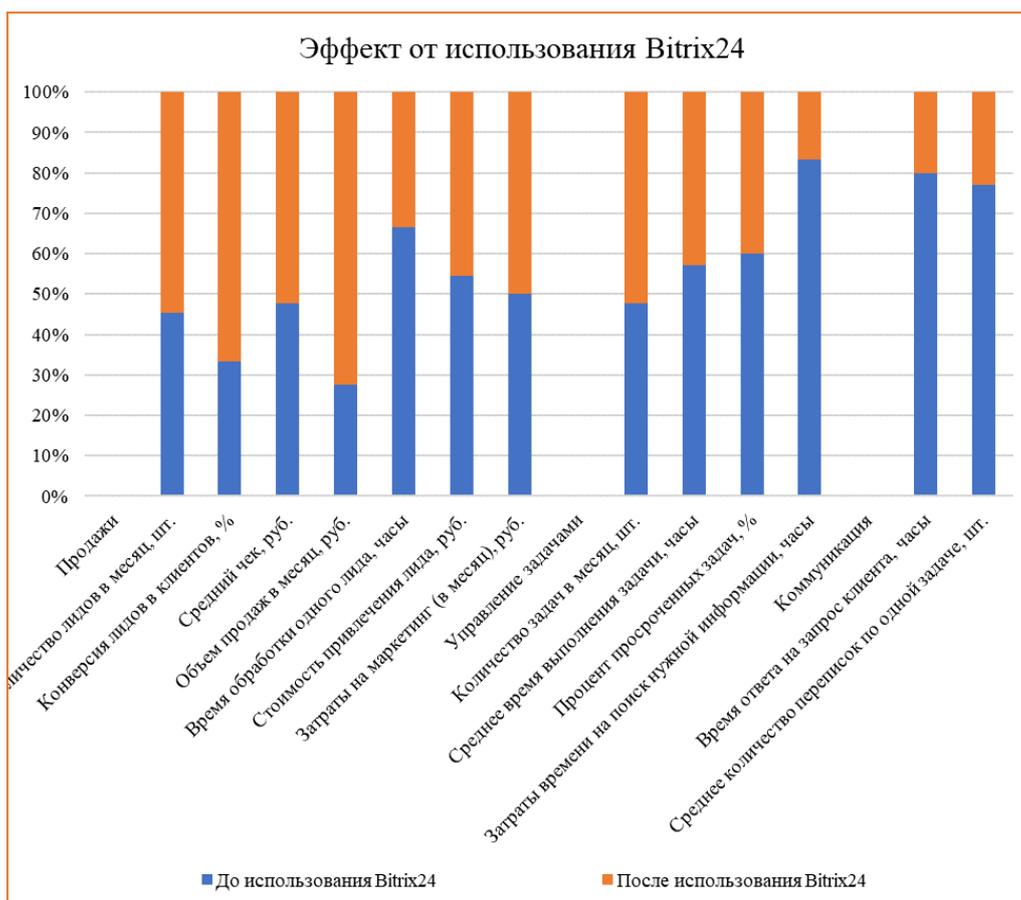


Рисунок 2 – Изменение параметров от внедрения Bitrix24 в ООО "Цветочный мир"

Фирма имеет положительные результаты, потому что установила цели и зафиксировала текущие KPI, тем самым оценив эффективность, правильно использовала и настроила систему, проводила мониторинг показателей регулярно, анализировала и вносила изменения при необходимости.

Можно сделать вывод, что Bitrix24 представляет собой мощную платформу с множеством функций, имея недостатки. Организация может прийти к выбору внедрения данной системы, оценив потребности компании, представляемый бюджет к проекту и технические ресурсы. Данная система способна оказать значительное влияние на улучшение работы в организации при привальном настрое и эффективном использовании её возможностей.

Возрастающая сложность бизнес-среды мотивирует перейти к многополярному управлению организацией, где принятие решений производится на разных уровнях с оценкой разных точек зрения, тем самым учитывая вышеперечисленные принципы управления. Электронный комплексный пакет может помочь в реализации многополярного управления, но стоит также помнить о значимости реального общения как для обучения новых сотрудников, так и для принятия эффективных решений руководством.

**Список использованных источников**

1. Пределы роста: 30 лет спустя: [https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/f0c/4wudsju6dfgh1j9is84goj0quz2y4xxz/Predely-rosta-30-let-spustya.pdf?utm\\_source=google.com&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=google.com&utm\\_referrer=google.com](https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/f0c/4wudsju6dfgh1j9is84goj0quz2y4xxz/Predely-rosta-30-let-spustya.pdf?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com) (дата обращения: 21.01.2025).
2. Экологический риск-менеджмент в практике экономической деятельности хозяйственных структур: <https://resources.today/PDF/05ECOR220.pdf> (дата обращения: 21.01.2025).
3. Esg: трансформация интерпретаций: <https://rjm.spbu.ru/article/view/19290/12293> (дата обращения: 21.01.2025).
4. 6 принципов управления изменениями в компании: <https://blogs.forbes.ru/2019/12/13/zhit-vo-vremja-peremen-6-principov-upravlenija-izmenenijami-v-kompanii/> (дата обращения: 21.01.2025).
5. Официальный сайт Битрикс24: <https://www.bitrix24.ru/> (дата обращения: 21.01.2025).
6. Сравнение Bitrix24 с AmoCRM: [https://crm.ru/blog/sravnenie-amocrm-i-bitrix24/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fweb.telegram.org%2F](https://crm.ru/blog/sravnenie-amocrm-i-bitrix24/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fweb.telegram.org%2F) (дата обращения: 24.01.2025).