

Научная статья
УДК [334.724.2:316.4]:005.9
ББК 65.049
М 99

DOI: 10.53598 / 2410-3683-2021-3-285-29-34.

ПРОЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (Рецензирована)

Татьяна Алексеевна Мясникова¹
Светлана Алексеевна Лобанова²
Марина Георгиевна Коваленко³

^{1,2}Кубанский государственный университет, г. Краснодар, Россия

³Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, г. Краснодар, Россия

¹gmu@kubsu.ru

²srppvo@kubsu.ru

³marina-kovalenko-66@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются особенности современной методологии стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований. Акцентируется внимание на том, что к планированию привлекаются стейкхолдеры местного сообщества, а не все целевые группы, что может привести к сопротивлению стратегическим изменениям со стороны местных сообществ. Автор описывает причины сопротивления изменениям: экономические, социальные, личностные, политические, и предлагает проект управления изменениями как инструмент преодоления сопротивления изменениям в муниципальном образовании. Технология разработки проекта управления изменениями разработана автором на основе модели Курта Левина и технологии стратегического планирования Кубанской школы развития местных сообществ.

Ключевые слова: стратегия развития, стратегическое планирование, муниципальное образование, социально-экономические трансформации, управление изменениями, проект.

Для цитирования: Мясникова Т.А., Лобанова С.А., Коваленко М.Г. Проект управления изменениями как инструмент реализации стратегии развития муниципального образования // Вестник Адыгейского государственного университета, серия «Экономика». 2021. Вып. 3 (285). С. 29-34. DOI: 10.53598 / 2410-3683-2021-3-285-29-34.

Original Research Paper

CHANGE MANAGEMENT PROJECT AS A TOOL FOR IMPLEMENTING THE MUNICIPAL DEVELOPMENT STRATEGY

Tatyana A. Myasnikova¹

Svetlana A. Lobanova²

Marina G. Kovalenko³

^{1,2}*Kuban State University, Krasnodar, Russia*

³*Kuban State University of Physical Culture, Sports and Tourism, Krasnodar, Russia*

¹*gmu@kubsu.ru*

²*srppvo@kubsu.ru*

³*marina-kovalenko-66@mail.ru*

Abstract. The article discusses the features of the modern methodology of strategic planning of the socio-economic development of municipalities. It is emphasized that local community stakeholders are involved in planning, rather than all target groups, which can lead to resistance to strategic change by local communities. The author describes the reasons for resistance to change: economic, social, personal, political and proposes a change management project as a tool to overcome resistance to change in the municipality. The technology for developing a change management project was developed by the author based on the model of Kurt Levin and the technology for strategic planning of the Kuban School for the Development of Local Communities.

Keywords: development strategy, strategic planning, municipality, socio-economic transformation, change management, project

For citation: Myasnikova T.A., Lobanova S.A., Kovalenko M.G. Change management project as a tool for implementing the municipal development strategy // Bulletin of the Adyghe State University, series “Economics”. 2021. No. 3 (285). P. 29-34 (in Russian). DOI: 10.53598 / 2410-3683-2021-3-285-29-34.

Современный этап развития стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований характеризуется значительным разнообразием подходов к разработке стратегии, усложнением инструментария планирования, изменением методов планирования от директивных к более мягким – индикативным.

Положительным моментом развития методологии стратегического территориального развития является включение инструментария вовлечения стейкхолдеров местных сообществ в принятие стратегических решений, т.е. расширяется субъект планирования, что обеспечивает возможность привлечения дополнительных ресурсов развития, делает стратегию более управляемой [1].

Однако стратегия территориального развития связана с социально-экономическими трансформациями муниципального образования (изменениями с большой буквы

«И»), т.е. изменением структуры экономики, социальной среды, квалификационных требований к работникам и состоянием рынка труда. Можно утверждать, что реализация стратегии социально-экономического развития изменит «статус-кво» и повлияет на жизнь всех жителей муниципального образования (местных сообществ).

Между тем в современной российской практике стратегического планирования к разработке стратегий развития в основном привлекаются стейкхолдеры местных сообществ – ключевые фигуры, так называемые «держатели ресурсов». С одной стороны, это обусловлено невозможностью привлечь к планированию всё местное сообщество, с другой стороны, такая ситуация создает дополнительное сопротивление стратегическим изменениям и снижает управляемость стратегии [2].

Социально-экономическая трансформация муниципального образования – сложный и

неоднозначный процесс, иногда сопровождающийся конфликтами. Улучшение качества жизни местного сообщества как основной результат экономического развития не означает улучшения для всех. Для отдельных групп населения такие социально-экономические трансформации могут представлять определенные (реальные или вымышленные) угрозы. Например, появление в муниципальном образовании внешних инвесторов, что в целом хорошо для населения (усиление экономической базы, создание новых рабочих мест), может ухудшить положение местных предпринимателей.

Человек воспринимает любые изменения (в том числе глобальные) через призму микроизменений, т.е. каким образом они повлияют на его жизнь и жизнь его семьи.

Условно причины сопротивления преобразованиям можно разделить на несколько групп [3, с. 54]:

– экономические причины, связанные с потенциальной возможностью потери дохода или его источников: трансформации местной экономики могут привести к изменению структуры рынка труда, появлению новых профессий и исчезновению традиционных, что может вызвать страх потерять рабочее местно, лишится льгот и привилегий;

– организационно-социальные причины, связанные с возможным изменением социальной структуры местного сообщества, например, появлением мигрантов, нарушением сложившихся традиций;

– личные причины, связанные с опасениями людей перед новым и неизведанным; любые, даже самые положительные перемены могут вызывать у человека опасения, так как он не уверен, сможет ли к ним адаптироваться; также у людей часто возникают сомнения в своей компетентности, возможности освоить новые виды деятельности;

– социально-политические причины, так как социально-экономическая трансформация муниципального образования неизбежно приводит к изменению положения различных групп интересов, стейкхолдеров местного сообщества.

Формы сопротивления стратегическим изменениям могут быть как открытыми: пикеты, протесты, игнорирование; так и скрытыми: скрытое недовольство, саботаж. Считается, что открытые формы сопротивления предпочтительнее, так как они позволяют выстроить диалог с целевыми группами [4, с. 129-130].

В этом контексте простого информирования населения о целях и инструментах реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования недостаточно, необходима разработка проекта управления изменениями в рамках стратегии развития.

Методологической основой разработки проекта изменений может служить модель Курта Левина [5], а также технология стратегического планирования Кубанской школы развития местных сообществ [6].

Этапы разработки проекта управления изменениями можно привязать к этапам спланированных изменений Курта Левина [4, 5].

Первый этап – подготовка.

Шаг 1. Определение потребности в изменениях.

Цель шага: принять решение о необходимости изменения.

Основные действия:

– ответьте на вопросы: «Что необходимо сделать, чтобы помочь целевым группам», «Какие виды изменений следует осуществить, чтобы решить эту конкретную проблему?»;

– определите потребность в изменениях (для этого можно использовать SWOT-анализ, PEST или PEEST-анализ, диаграмму поля сил); установите внешние и внутренние факторы, вызывающие изменение.

Шаг 2. Определение целей изменения.

Цель шага: сформулировать цели, стратегию и определить рамки изменений.

Основные действия:

– опишите текущее состояние и определите, какие именно из перечисленных ниже элементов социально-экономической системы муниципального образования необходимо изменить: задачи; структуры и системы; культуру; квалификацию рабочей силы;

– определите людей, которые смогут руководить осуществлением изменения, их полномочия и ответственность; определите ролевые конфигурации, которые будут использованы;

– определите уровень изменения;

– сформулируйте долгосрочные и краткосрочные цели изменений (можно использовать древо целей).

Шаг 3. Разработка плана реализации поставленных целей.

Цель шага: определить, какие шаги следует предпринять для реализации выбранной стратегии.

Основные действия:

– определите основные шаги реализации проекта и увяжите их по времени;

– определите, какие ресурсы (помимо финансовых) понадобятся для реализации каждого шага, есть ли они в наличии, и если нет, то где их можно достать;

– назначьте ответственного за реализацию каждого шага;

– выберите измеримые критерии для оценки изменения;

– разработайте механизм мониторинга и контроля реализации проекта (периодичность мониторинга, ответственных и т.п.);

– уточните бюджет проекта;

– используйте анализ поля сил для выяснения движущих и сдерживающих сил изменения, а также потенциала для изменений;

– определите все виды возможного сопротивления изменению;

– спланируйте, как преодолеть или уменьшить ожидаемое сопротивление изменению.

Второй этап – размораживание.

Шаг 4. Информационная кампания.

Цель шага: информировать целевую группу о предстоящих изменениях и сформировать положительное отношение к изменениям.

Основные действия:

– разработайте коммуникационный план;

– информируйте целевую группу о предстоящих изменениях.

Шаг 5. Запуск проекта.

Цель шага: запустить пилотный проект.

Основные действия:

– запустите один или несколько пилотных проектов;

– отслеживайте реакцию целевой группы на проведение изменения;

– продолжайте информировать целевую группу, акцентируя внимание на успехах.

Шаг 6. Мониторинг сопротивления изменениям.

Цель шага: оценить степень сопротивления изменениям и при необходимости понизить ее.

Основные действия:

– оцените степень сопротивления изменениям;

– отберите и используйте методы для уменьшения сопротивления изменению;

– отслеживайте эффективность использования методов размораживания и, при необходимости, модифицируйте их.

Третий этап – изменение.

Шаг 7. Реализация.

Цель шага: достижение целей проекта.

Основные действия:

– следуйте заранее намеченным планам;

– поддерживайте первоначальный энтузиазм путем регулярных брифингов, информирующих о ходе дел, выпуска информационных бюллетеней и т.д.

Шаг 8. Корректировка.

Цель шага: корректировка проекта изменения.

Основные действия:

– контролируйте сроки осуществления изменения и будьте готовы скорректировать их в зависимости от следующих факторов:

а) степени и вида оказанного сопротивления;

б) объема власти и полномочий у вас и у тех, кто оказывает сопротивление;

в) объема необходимой информации и степени приверженности изменению;

г) возможных рисков.

– корректируйте планы осуществления изменения в зависимости от открывшихся обстоятельств.

Четвертый этап – замораживание.

Шаг 9. Замораживание.

Цель шага: закрепить новое состояние организации.

Основные действия:

– выделите достаточный запас времени для этого этапа;

– используйте модель Надлера-Ташмена, чтобы оценить, как до сих пор осуществлялось изменение с точки зрения задач, структур и систем, культуры и людей;

– информируйте об успехах.

Пятый этап – оценка

Шаг 10. Оценка результатов.

Цель шага: оценить результаты реализации проекта.

Основные действия:

– оцените результаты изменения согласно критериям, установленным вами на первом этапе;

– постоянно отслеживайте прогресс;

– используйте полученные уроки при планировании изменений в будущем.

Таким образом, проект управления изменениями может быть использован как один из инструментов реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования.

Примечания:

1. Мясникова Т.А., Гетманцев К.В., Атамась Е.В. Управление стратегией социально-экономического развития региона: теория, методология, методическое обеспечение: монография. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2020. 177 с.

2. Мясникова Т.А. Механизмы реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований (по материалам Краснодарского края) // Современная экономика: проблемы и решения. 2015. № 4 (64). С. 66-77.

3. Томпсон Р. Эффективный менеджер. Кн. 11: Управление изменениями. М.: МИМ ЛИНК, 1999. 89 с.

4. Филиппов Ю.В., Мясникова Т.А., Лобанова С.А. Управление изменениями: учеб. пособие / под общ. ред. Ю.В. Филиппова. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2011. 238 с.

5. Lewin K. Field Theory in Social Science. N. Y.: Harper & Row, 1951.

6. Филиппов Ю.В., Авдеева Т.А. Основы развития местного хозяйства: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Логос, 2011. 276 с.

References:

1. Myasnikova T.A., Getmantsev K.V., Atamas E.V. Management of the strategy of socio-economic development of the region: theory, methodology, methodological support: monograph. Krasnodar: Kuban State University, 2020. 177 pp.

2. Myasnikova T.A. Mechanisms for implementing strategies for the socio-economic development of municipalities (based on the materials of the Krasnodar Territory) // Modern Economics: Problems and Solutions. 2015. No. 4 (64). P. 66-77.

3. Thompson R. An effective manager. Book. 11: Change management. M.: MIM LINK, 1999. 89 pp.
4. Filippov Yu.V., Myasnikova T.A., Lobanova S.A. Change management: textbook / edited by Yu.V. Filippov. Krasnodar: Kuban State University, 2011. 238 pp.
5. Lewin K. Field Theory in Social Science. N.Y.: Harper & Row, 1951.
6. Filippov Yu.V., Avdeeva T.A. Fundamentals of local economy development: textbook. 2nd edition, revised and enlarged. M.: Logos, 2011. 276 pp.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 03.08.2021; одобрена после рецензирования 10.08.2021; принята к публикации 17.08.2021.

The authors declare no conflicts of interests.

The paper was submitted 03.08.2021; approved after reviewing 10.08.2021; accepted for publication 17.08.2021.

© Т.А. Мясникова, С.А. Лобанова, М.Г. Коваленко, 2021