

DOI 10.46320/2077-7639-2025-01-134-235-241

Эволюция подходов к управлению изменениями в экономических системах

Розенберг Д.С.

В работе рассматривается проблема развития научных подходов к управлению изменениями в экономических системах с точки зрения соответствия вызовам текущего времени. Экономические системы на данном этапе встречаются с такими условиями, которые раньше не встречались: резкие колебания во внешней среде, кратное повышение скорости генерации новой информации, активное внедрение цифровых технологий, использование машинного разума наравне с человеческим интеллектом. Такие условия развития требуют от экономических систем соответствующих изменений, которые затрагивают глубинные процессы и приводят к трансформации принципиальных основ функционирования.

В качестве объекта исследования рассматривается изменение экономической системы в текущих условиях, предметом изучения выступает генезис научных подходов к управлению изменениями. Цель работы: исследовать развитие научных и практических подходов к управлению изменениями в экономических системах. Методология включает общенаучные методы диалектики, анализа и синтеза, аналогии, сравнения.

В результате исследования автором обоснована необходимость формирования нового, интегративного подхода к управлению изменениями в экономических системах, который будет предусматривать учет принципа симбиотичности существования человеческого и искусственного интеллектов. Автор полагает, что разработка и внедрение развития нового подхода позволит кратко повысить эффективность управления изменениями.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Розенберг Д.С. Эволюция подходов к управлению изменениями в экономических системах // Дискуссия. – 2025. – Вып. 134. – С. 235–241.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Интегративный подход, трансформация, цифровизация, экономические системы, управление изменениями.

The evolution of approaches to managing changes in economic systems

Rosenberg D.S.

The paper considers the problem of developing scientific approaches to managing changes in economic systems in terms of meeting the challenges of the current time. At this stage, economic systems are encountering conditions that have not been encountered before: sharp fluctuations in the external environment, a multiple increase in the speed of generating new information, the active introduction of digital technologies, and the use of machine intelligence on a par with human intelligence. Such conditions of development require appropriate changes from economic systems, which affect deep processes and lead to a transformation of the fundamental foundations of functioning.

The object of the study is the change of the economic system in the current conditions, the subject of the study is the genesis of scientific approaches to change management. The purpose of the work is to explore the development of scientific and practical approaches to managing changes in economic systems. The methodology includes general scientific methods of dialectics, analysis and synthesis, analogy, and comparison.

As a result of the research, the author substantiates the need to form a new, integrative approach to managing changes in economic systems, which will take into account the principle of symbiotic coexistence of human and artificial intelligence. The author believes that the development and implementation of a new approach will significantly increase the effectiveness of change management.

FOR CITATION

Rosenberg D.S. The evolution of approaches to managing changes in economic systems. *Diskussiya [Discussion]*, 134, 235–241.

APA

KEYWORDS

Integrative approach, transformation, digitalization, economic systems, change management.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время повышается важность управления изменениями в любых экономических системах, поскольку увеличивается скорость колебаний большинства параметров внешней среды, что требует ответных реакций. Управление изменениями позволяет привести экономические системы в новое состояние, которое при правильном подходе к управлению будет характеризоваться положительными тенденциями в результатах и параметрах развития.

Управление изменениями предусматривает использование инноваций и новых инструментов модернизации развития экономических систем. Текущее время характеризуется генерацией новых идей,двигающих научный прогресс и экономическое развитие очень быстрыми темпами, новые технологические уклады буквально за несколько десятилетий сменяют друг друга: Индустрия 4.0 взаимодействует с Индустрией 5.0 и 6.0 [4]. Основным катализатором изменений является цифровизация, которая расширяет число субъектов

экономических систем, включая в них кибер-социальные, кибер-физические и колоборативные системы. В подобных условиях управление изменениями является критически важным элементом управления экономических систем. В новую эпоху важно решить вопросы необходимой глубины цифровой трансформации, эффективности планируемых преобразований. Возрастающий поток информации, инновационных идей приводит к необходимости создания новых инструментов для разработки и реализации изменений с учетом текущих условий [3].

В ходе исследования была поставлена цель: исследовать развитие научных и практических подходов к управлению изменениями в экономических системах. Для достижения цели решались задачи: 1) определить особенности функционирования экономических систем в настоящее время; 2) дать характеристику основных подходов к управлению изменениями, имеющихся в данный момент в научной литературе; 3) предложить пути дальнейшего развития рассматриваемого научного направления.

Теоретическая значимость исследования состоит в обосновании разработки нового подхода к управлению изменениями в экономических системах, соответствующего текущему уровню развития. Практическая значимость работы состоит в обобщении материалов в области управления изменениями, которые можно использовать в ходе выбора наиболее оптимального метода для выработки управленческих решений в ходе преобразований в конкретных экономических системах.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Исследование опиралось на критическую обработку монографической литературы с использованием общенаучных методов диалектики, анализа и синтеза, сравнения, аналогии и т.п. В работе рассматривались отдельные инструменты стратегического, проектного, системного подходов.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Обозначим ключевые термины, которые затрагиваются в исследовании. В первую очередь рассмотрим объект изучения, экономические системы.

Системный подход предусматривает анализ экономики с точки зрения сложной системы, имеющей три уровня: поверхностный, средний и глубокий [9]. Для каждого уровня характерны свои особенности подхода к управлению: на поверхностном уровне происходит осознание непо-

средственно наблюдаемых явлений и процессов; на среднем уровне анализируются локальные взаимосвязи процессов поверхностного уровня; на глубинном уровне определяются базисные принципы управления развитием, выстраиваются системные связи.

По мнению К. Х. Момджян, рассматривая экономические системы, необходимо принимать во внимание коллективный характер труда и учитывать институциональные формы организации социальных связей [13].

Считаем вполне обоснованной также и позицию В. В. Бирюкова, который полагает, что в настоящее время необходимо отказаться от упрощённого анализа проблем развития экономических систем и перейти к использованию системной парадигмы исследования эндогенных процессов изменения экономических систем, используя экономико-культурную модель человека [5]. Важность использования культурного компонента, обеспечение целей устойчивого развития и социальной ответственности в управлении изменениями экономических систем на микроэкономических уровнях подчеркивают О. А. Елина и Е. А. Дедусенко [6].

В последние годы активно развивается процессный подход к рассмотрению экономических систем, который связан с использованием системы менеджмента качества. Так, в стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [8] процессный подход трактуется как подход к управлению организацией при помощи системы взаимосвязанных процессов, направленных на получение последовательных и прогнозируемых результатов, повышающих эффективность. Кроме того, стандарты ИСО предусматривают направленность успешных организаций на постоянные улучшения. Таким образом, управление изменениями в данном контексте можно рассматривать как адаптацию к колебаниям внешних и внутренних условий и создание новых возможностей.

Использование системы менеджмента качества (СМК) и процессного подхода позволяет решать такие задачи в процессе управления изменениями:

- повысить удовлетворенность потребителей;
- улучшить результирующие показатели деятельности;
- повысить эффективность использования человеческих ресурсов;
- усилить мотивацию к инновациям;

— обеспечить поиск «узких мест», что позволит более результативно провести корректирующие воздействия.

Еще один актуальный подход к рассмотрению экономических систем – это подход с точки зрения решения задач бизнеса и выстраивания организации как бизнес-системы. А. В. Тысленко обосновал процессную модель организации, в которой бизнес-система представляет собой взаимодействие элементов с целью реакции на внешние изменения [15]. Термин «изменения» в применении к организации имеет следующие трактовки (таблица 1).

Бизнес-система организации в процессе адаптации к изменениям внешней среды использует

modернизацию процессов, которые приводят к изменениям, целью которых является обеспечение устойчивого развития [7]. В итоге можно говорить о существовании взаимосвязи между развитием и управлением изменениями в экономических системах: изменения в отдельных процессах, взаимосвязях, инструментах воздействия приводят к соответствующим изменениям результатов, структуры экономической системы. Для того, чтобы изменения приносили положительные эффекты, необходимо грамотное управление ими. К данному времени в науке разработаны определенные подходы к управлению изменениями, которые раскрыты в таблице 2.

Таблица 1
Определение термина «Изменения»

| Авторы | Определение |
|---|---|
| Адизес И. К. | Естественное последствие развития, которое порождает проблемы и требует решения [2] |
| Парахина Л. В., Шичиях Р. А., Мусостова Д. Ш. | Смена характеристик экономической системы, в течение определенного времени [14] |
| Авдеева И. Л. [1] | Разработка и внедрение управленческих решений в целях достижения стратегических целей с использованием имеющихся ресурсов |
| Кунжуева П. С., Алиев О. М. | Перемены в стратегиях структурах, процессах с целью адаптации к внешним изменениям [11] |
| Михалев И. И., Мусаева Х.М. | Реакция системы на неопределенность внешней среды [12] |

Таблица 2
Характеристики основных подходов к управлению изменениями

| Наименование подхода/модели | Основные характеристики подхода | Движущий фактор |
|----------------------------------|--|---|
| Модель ADKAR, Дж. Хайатт | Многоступенчатость управления, затрагиваются глубинные уровни управления человеческими ресурсами; используется планирование ADKAR: осознание, желание, знания, способность, закрепление | Вовлеченность персонала |
| Модель AIM, ускоренное внедрение | Позволяет вносить корректировки в ходе внедрения с учетом возможных сопротивлений персонала и других ошибок Фазы AIM: определение, анализ, планирование, разработка, переход, внедрение | Сокращение разрыва между планами и реализацией; возможность сотрудников работать в новых условиях; системный подход |
| Модель Л.Грейнера, 1967 г. | Включает шесть этапов: давление на руководство, посредничество, диагностика, поиск решения, эксперимент, подкрепление | Вовлеченность персонала |
| Подход Д.Глетчера | Управление мотивацией сотрудников при помощи принципа пре-вышения предполагаемых результатов над затратами | Мотивация сотрудников |
| Модель Бекхарда и Харриса | Включает в себя 5 этапов, предусматривает составление плана, делегирование ответственности в ходе выполнения мероприятий Факторы успеха: недовольство существующим положением, видение будущего, планирование | Планирование |
| Модель У.Бриджса, «переходная» | Включает три этапа (завершение, нейтралитет и принятие). Предусматривается изменение в сознании персонала, переход на новый уровень развития организации | Внутренние изменения |
| Модель Дж. Коттера, 2014 г. | Состоит из 8 ускорителей, каждый из которых обязателен: включение необходимости, создание команды, видение, пропаганда, создание условий, первые результаты, закрепление, ускорение изменений [10] | Вовлеченность персонала, стратегическое управление |

Окончание табл. 2

| Наименование подхода/модели | Основные характеристики подхода | Движущий фактор |
|--------------------------------|--|---|
| Модель Кублера-Росса | Включает четыре этапа изменения поведения сотрудников от неприятия, сопротивления, к принятию, одобрения | Вовлеченность персонала |
| Модель К.Левина, 1951 г. | Предусматривает три фазы (Unfreeze-Change-Freeze); соизмерение движущих сил и сопротивления [17] | Баланс сдерживающих и движущих факторов |
| Теория ограничений Голдратта | Любой процесс диагностируется на предмет поиска «узких» мест, которые в дальнейшем трансформируются и расширяются. Ликвидация одного ограничения приводит к возникновению другого, поэтому необходимо постоянное совершенствование | Устранение критических точек |
| Подход К.Фрайлингера, И.Фишера | 10-ти ступенчатый подход: неуверенность, понимание проблемы, коалиция, видение, коммуникации, проектирование, воодушевление, планирование, закрепление, обратная связь [16] | Вовлеченность персонала |
| Антикризисный подход | Управление изменениями рассматривается в рамках риск-ориентированного управления [1] | Реинжиниринг |
| Подход с точки зрения СМК | Предусматривает процесс постоянного совершенствования в целях роста эффективности и удовлетворения потребителей [8] | Менеджмент качества, бенчмаркинг |
| Стратегический подход | Сочетание антикризисного, адаптивного подхода и СМК [1] | Интеграция различных управлеченческих подходов и инструментов |

Рассмотрим наиболее популярную классическую модель, предложенную психологом К. Левиным, который выделил отдельные фазы в управлении изменениями:

- размораживание (сituационный анализ, поиск узловых проблем, определение целевых ориентиров);
- переход (мероприятия, в ходе которых осуществляется план изменений);
- замораживание (институционализация нового состояния организации, корректировка нормативной базы, институтов).

Модель К. Левина является базовой, остальные традиционные подходы так или иначе ее модифицируют, но не меняют основных принципов.

Более новые подходы, как например, модель И. Л. Авдеевой, предусматривают использование инструментария антикризисного управления, СМК, стратегического управления, риск-ориентированных методик, адаптивного управления. Такой интегративный подход представляется работоспособным, учитывающим рост скорости колебаний внешней среды. Автор методики предлагает использование пяти принципов: нормативный, переговорный, аналитический, директивный и принцип концентрации [1].

В то же время, на наш взгляд, в настоящее время необходим учет еще одного принципа – принципа синергии. В условиях текущего момента развития экономических систем в ходе управления изменениями следует учитывать привнесение цифрового в деятельность организаций, что

сопровождается, расширением использования информационных ресурсов, появлением новых, симбиотических, колоборативных объектов, виртуальных двойников человека и машин.

Перспективы формирования Индустрии 6.0 уже отчетливо прослеживаются в экономическом развитии, что связано с внедрением квантовой обработки данных, применением роя гетерогенных роботов, дронов, умной автоматизации, умных денег [4]. Широкомасштабное внедрение искусственного интеллекта предусматривает коренную трансформацию экономических систем, то есть проведение изменений, затрагивающих самые глубинные уровни, что требует и соответствующих концепций управления изменениями. Полагаем, что наиболее удачным шагом в данном направлении будет формирование интегративной модели, включающей элементы антикризисного, стратегического, проектного, системного, цифрового управления.

Как показано в таблице 2, в рамках большинства подходов к управлению изменениями в качестве ключевого элемента используется вовлеченность персонала. Важность данного фактора в новой, интегративной модели, будет только расти. Симбиоз машинного и человеческого интеллекта будет эффективным только в случае использования принципов человекоцентричности, учета влияния изменений на человеческий потенциал, степень удовлетворенности трудом. С данной точки зрения полагаем что необходимо использование принципа синергизма, который

предусматривает достижение эффективности от использования искусственного интеллекта, соизмерение затрат на внедрение новых цифровых технологий, включая возможные неудобства для работы персонала и потенциальных выгод от нововведений.

Разумная интеграция цифровых технологий в цикл управления изменениями предусматривает учет таких факторов:

- стоимость внедрения новых решения;
- влияние новых алгоритмов на удовлетворенность трудом персонала;
- степень генерации новых знаний;
- уровень роста удовлетворенности конечного потребителя;
- влияние на адаптивные возможности экономической системы.

Помимо упомянутых факторов, стоит отметить важность устойчивого развития, то есть оценку последствий деятельности экономических систем для экологии и общества.

В итоге можно говорить о том, что увеличение использования цифровых факторов производства, в конечном итоге, должно привести к «очеловечиванию» экономических систем. Люди получают возможность переложить физический труд на машины, роботизированную технику, тем самым высвобождая время для более эффективного использования собственных навыков. Сотрудники организации, грамотно делегируя проектные задачи кибер-социальным системам могут разработать планы организационных изменений, приводящих к росту продуктивности компании. Тем самым, новый, интегративный подход предусматривает резкий скачок в эффективности управления изменениями.

ВЫВОДЫ

Таким образом, в рамках исследования были определены особенности функционирования экономических систем в настоящее время, которые связаны с такими факторами: резкое ускорение научного прогресса, перспективы перехода к Ин-

дустрии 6.0, увеличение скорости колебания факторов внешней среды, большой поток информации, который требует особых умений в его обработке.

Для обеспечения развития в текущих условиях организации проводят изменения, которые могут затрагивать как отдельные элементы деятельности, единичные процессы, так и систему в целом. Изменения – это неотъемлемая часть деятельности современных экономических систем, без изменений система приходит к разрушению.

Были проанализированы основные подходы к управлению изменениями, имеющиеся в данный момент в научной литературе с точки зрения основных этапов процесса управления изменениями и ключевых факторов его успешности. В качестве наиболее популярных подходов можно выделить группу «классических» моделей: ADKAR, AIM, модели Л. Грейнера, Д. Глетчера, Бекхарда-Харриса, У. Бриджа, «переходная» Дж. Коттера, Кублера-Росса, К. Левина, теория ограничений Голдратта, подход К. Фрайлингера, И. Фишера. Основными факторами успешности данных подходов являются планирование, вовлеченность персонала, мотивация.

В группу «новых» подходов можно включить антикризисный, риск-ориентированный, адаптационный, СМК, интегративный, стратегический. Данные подходы предусматривают использование проектного управления, менеджмент качества, интеграцию инструментария различных управленических направлений.

В качестве пути дальнейшего развития научных подходов управления изменениями автором предлагается внедрение цифровой экономики в инструментарий управления изменениями, формирование интегративной модели. Интегративная модель управления изменениями в экономических системах предусматривает в качестве ключевого фактора эффективности достижение оптимального синтеза машинного и человеческого интеллектов. Предполагаем, что развитие нового подхода позволит кратко повысить эффективность управления изменениями.

Список литературы

1. Авдеева, И. Л. Методология стратегического управления изменениями в контексте современных вызовов и возможностей экономики // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Том 17. – № 1. – С. 186-201.
2. Адизес, И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. под ред. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
3. Афонасова, М. А. Управление изменениями в экономических системах на этапе их цифровой трансформации / М. А. Афонасова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 11-2. – С. 21-27.
4. Бабкин, А. В., Шкарупета, Е. В. Индустрия 6.0: сущность, тенденции и стратегические возможности для России. Экономика промышленности. – 2024. – № 17(4). – С. 353-377.

5. Бирюков, В. В. Модель человека в экономической науке и разработка системного подхода к изучению экономики // Экономическая наука современной России. – 2023. – № 3 (102). – С. 155–165.
6. Елина, О. А. Предпринимательская культура как фактор развития бизнес-систем / О. А. Елина, Е. А. Дедусенко // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2024. – Т. 34. – № 5. – С. 818-825.
7. Забавская, А. Экономическая устойчивость бизнес-систем / А. Забавская // Danish Scientific Journal. – 2021. – № 45-2. – С. 3-6.
8. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1390-ст) // СПС КонсультантПлюс.
9. Клейнер, Г. Б. Перспективы системного расширения институциональной теории // Экономическая наука современной России. – 2021. – № 3(94). – С. 7-17.
10. Коммер, Д. Впереди перемен. – М.: Олимп – Бизнес, 2015. – 256 с.
11. Кунжуева, П. С. Управление изменениями как элемент стратегического управления предприятием / П. С. Кунжуева, О. М. Алиев // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: Материалы V международной научно-практической конференции, Донецк, 17 апреля 2019 года / Ответственные редакторы О. Н. Шарнопольская, И. А. Кондаурова, Е. Г. Курган. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2019. – С. 450-455.
12. Михалев, И. И., Мусаева, Х. М. Концептуальные положения управления изменениями в экономических системах // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – № 2 (12). – С. 86-89.
13. Момджян, К. Х. Общество как институциональная форма существования социальной реальности // Вопросы философии. – 2023. – № 4. – С. 18-28.
14. Парахина, Л. В., Шичиах, Р. А., Мусостова, Д. Ш. Современные подходы к управлению изменениями в экономических системах // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2 (61).
15. Тысленко, А. Г. Бизнес-системы. Теория и практика / А. Г. Тысленко. – Москва: Белый ветер, 2021. – 245 с.
16. Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации: Как успешно провести преобразования / Кристиан Фрайлингер, И.Фишер; Центр поддержки корпоратив. упр. и бизнеса. – Москва: Книгопис. палата, 2002. – 259 с.
17. 17. Левин, К. Теория поля в социальных науках. – Нью-Йорк: Harper & Row, 1951.

References

1. Avdeeva, I. L. Methodology of strategic change management in the context of modern challenges and opportunities of the economy // Central Russian Bulletin of Social Sciences. – 2022. – Volume 17. – № 1. – Pp. 186-201.
2. Adizes, I. K. Managing changes. How to effectively manage Changes in Society, Business, and Personal Life. edited by V. Kuzin. – Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2014. – 368 p.
3. Afonasova, M. A. Managing changes in economic systems at the stage of their digital transformation / M. A. Afonasova // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2019. – № 11-2. – Pp. 21-27.
4. Babkin, A.V., Shkarupeta, E. V. Industry 6.0: essence, trends and strategic opportunities for Russia. Industrial economics. – 2024. – № 17(4). – Pp. 353-377.
5. Biryukov, V. V. The human model in economics and the development of a systematic approach to the study of economics // The economic science of modern Russia. – 2023. – № 3 (102). – Pp. 155-165.
6. Elina, O. A. Entrepreneurial culture as a factor in the development of business systems / O. A. Elina, E. A. Dedusenko // Bulletin of the Udmurt University. Economics and Law series. – 2024. – Vol. 34. – № 5. – Pp. 818-825.
7. Zabavskaya, A. Economic sustainability of business systems / A. Zabavskaya // Danish Scientific Journal. – 2021. – № 45-2. – Pp. 3-6.
8. GOST R ISO 9000-2015. The national standard of the Russian Federation. Quality management systems. Basic provisions and dictionary (approved by Rosstandart Order № 1390-st dated 09/28/2015) // SPS ConsultantPlus.
9. Kleiner, G. B. Prospects of systemic expansion of institutional theory // The economic science of modern Russia. – 2021. – № 3(94). – Pp. 7-17.
10. Kotter, D. Ahead of the changes. – Moscow: Olymp – Biznes, 2015. – 256 p.
11. Kunzhueva, P. S. Change management as an element of strategic enterprise management / P. S. Kunzhueva, O. M. Aliev // Strategy of sustainable development in crisis management of economic systems: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference, Donetsk, April 17, 2019 / Responsible editors O. N. Sharnopolskaya, I. A. Kondaurova, E. G. Kurgan. Donetsk: Donetsk National Technical University, 2019. – Pp. 450-455.
12. Mikhalev, I. I., Musayeva, H. M. Conceptual provisions of change management in economic systems // Entrepreneur's Business Bulletin. – 2023. – № 2 (12). – Pp. 86-89.
13. Momdjan, K. H. Society as an institutional form of social reality // Questions of Philosophy. – 2023. – № 4. – Pp. 18-28.
14. Parakhina, L. V., Shichiakh, R. A., Musostova, D. Sh. Modern approaches to managing changes in economic systems // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2024. – № 2 (61).
15. Tyslenko, A. G. Business systems. Theory and practice / A. G. Tyslenko. – Moscow: Bely Veter Publ., 2021. – 245 p.
16. Freilinger, K. Change management in the organization: How to successfully carry out transformations / Christian Freilinger, I. Fischer; Corporate Management and Business Support Center. – Moscow: Knigopis. chamber, 2002. – 259 p.
17. Levin, K. Field theory in social sciences. – New York: Harper & Row, 1951.

Информация об авторе

Розенберг Д.С., аспирант кафедры экономики, менеджмента и информационных технологий Московского инновационного университета (г. Москва, Российская Федерация).

© Розенберг Д.С., 2025.

Information about the author

Rosenberg D.S., postgraduate student at the Department of Economics, Management and Information Technology, Moscow Innovation University (Moscow, Russian Federation).

© Rosenberg D.S., 2025.