

*Сычёв Д.С., стажер  
ООО «Кронос Групп»  
Россия, Владивосток*

## **Управление организационными изменениями на примере ООО «Кронос Групп»**

**Аннотация:** В статье проведен экономический и стратегический анализ деятельности компании, оказывающей юридические услуги, выполнен анализ отраслевого окружения, исследован российский рынок юридических услуг. Выявлены внешние и внутренние факторы влияния на деятельность организации, дана оценка существующей организационной структуре и финансовым результатам компании, а также оценка готовности организации к изменениям и предложен проект мероприятий по управлению изменениями, способный улучшить финансовые показатели деятельности организации и повысить ее конкурентоспособность на рынке.

**Ключевые слова:** организационные изменения, управление изменениями, рынок юридических услуг, конкурентоспособность.

## **Change management in an organization using the example of Kronos Group LLC**

**Annotation:** The article provides an economic and strategic analysis of the activities of a company that provides legal services, an analysis of the industry environment, and studies the Russian market of legal services. The external and internal factors of influence on the activities of the organization are identified, an assessment of the existing organizational structure and financial results of the company is given, as well as an assessment of the organization's readiness for changes and a project of measures for change management is proposed that can improve the financial performance of the organization and increase its competitiveness in the market.

**Key words:** organizational changes, change management, legal services market, competitiveness.

В настоящее время стремительно меняются условия хозяйственной деятельности в большинстве отраслей экономики. Технический прогресс порождает появление новых технологий и продуктов, что в свою очередь обуславливает формирование новых рынков и приводит к глобализации мировой экономики. При этом, внутри самих организаций также происходят изменения, требующие реорганизации всех внутренних процессов для повышения эффективности деятельности.

Организационные изменения в общем понимании представляют собой процесс, включающий в себя трансформацию или перемену состояния

организации в целом или ее элементов, в определенном пространственно-временном формате, как реакция на нестабильность внешней и внутренней среды [1].

Сложно переоценить важность проведения организационных изменений для развития организаций в современных условиях глобального развития. Существует несколько основных направлений плановых изменений, проводимых в организациях, которые взаимосвязаны между собой и совместно образуют целый комплекс эффективных мероприятий. К основным направлениям организационных изменений можно отнести: введение новых технологических решений и продуктов, рационализация организационной структуры, внедрение новшеств в систему мотивации и стимулирования, усовершенствования в кадровой политике и многое другое. Адаптироваться к быстроменяющейся внешней среде и поддерживать высокую конкурентоспособность современным организациям, в немалой степени, помогает способность управленцев грамотно планировать и реализовывать организационные изменения.

В общем смысле цель управления организационными изменениями состоит в том, чтобы своевременно отследить и дать оценку внешним процессам, напрямую влияющим на деятельность организации и, на основании этого, разработать и реализовать новшества, позволяющие гармонизировать внешние и внутренние бизнес-процессы, с целью повышения эффективности деятельности и укрепления позиций на рынке.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что с необходимостью проведения различного рода организационных перемен сталкиваются так или иначе все организации, желающие не только поддерживать стабильное существование, но и успешно развиваться.

Вопрос управления изменениями в организации, как один из наиболее актуальных является предметом трудов многих авторов, таких как: В. А. Спивак, В.Р. Веснин, Ю.И. Саратовцев, А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман, О. В. Кожевина, а также ряд других. Значительное место в исследованиях отводится сущности организационных изменений, а также разработке стратегий, методов и моделей управления этими изменениями.

Однако, стоит заметить, что в подавляющем большинстве работ по теме исследования, авторы акцентируют внимание непосредственно на теоретических аспектах проведения изменений в организации и незаслуженно обделяют вниманием вопросы применения этих теоретических положений на практике. Кроме того, одной из главных причин неэффективной работы современных организаций является слабая подготовленность управленческих кадров, вовлеченных в процесс реформ. Поэтому они оказываются не способными принимать нетрадиционные управленческие решения [2]. В связи с чем, рассмотрение практических вопросов проведения изменений в организации, является актуальной проблемой. Актуальность и дискуссионность данной проблемы обусловили выбор темы исследования, а также постановку цели и задач исследования.

Целью работы является разработка проекта мероприятий по управлению изменениями в ООО «Кронос Групп». Для достижения поставленной цели в ходе исследования был решен ряд задач: рассмотрены теоретические аспекты управления изменениями в организации, проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды ООО «Кронос Групп», разработан проект мероприятий по управлению изменениями для исследуемой организации, способный улучшить конкурентоспособность компании на рынке.

Объектом исследования выступает организация «Кронос Групп», основным видом деятельности которой является деятельность в области права. Предмет исследования представляет собой организационно-управленческие отношения, обеспечивающие процесс изменений в коммерческой организации.

В целях разработки проекта мероприятий по эффективному управлению изменениями в ООО «Кронос Групп», который позволит организации выйти на качественно новый уровень оказания услуг и укрепить конкурентные качества на рынке, необходимо определить наиболее важные факторы внешней и внутренней среды, способные оказать существенное влияние на деятельность организации и на принятие управленческих решений. Кроме того, важно оценить степень интенсивности воздействия конкурентных сил в соответствующей отрасли, а также найти решение и стратегию, при которой организация наиболее независима и защищена от конкурентного влияния. Для этих целей в работе проведен тщательный стратегический анализ предприятия.

Рассмотрим динамику объема рынка юридических услуг за последние четыре года (Рисунок 1).

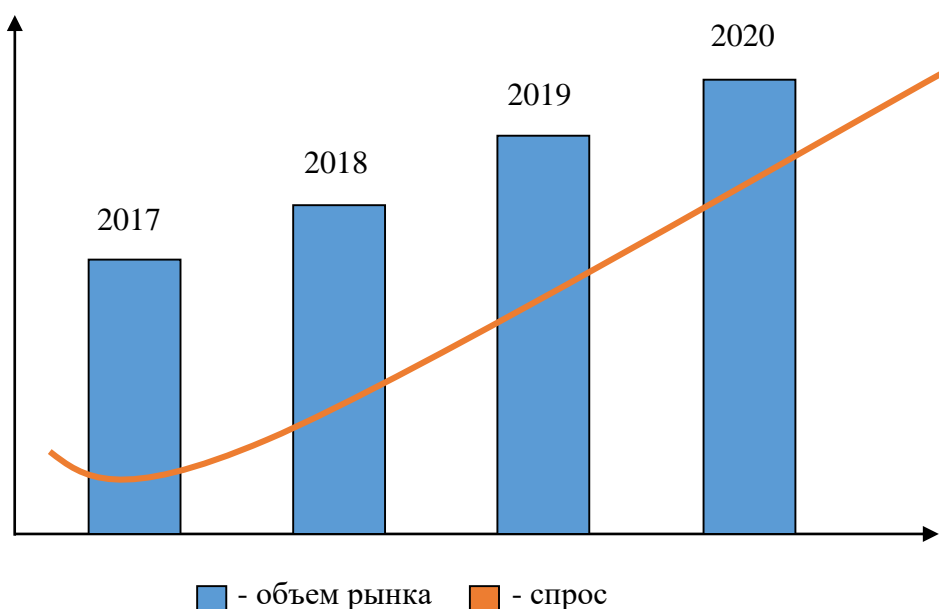


Рисунок 1 - Динамика объема рынка юридических услуг

В последние годы неизменно возрастает спрос на юридические услуги, в связи с усложнением экономических и общественных отношений, а также

колебанием экономики [3]. Спрос, как известно, рождает предложение, в связи с чем возрастает также объем предложений на рынке.

В стадии роста на рынке юридических услуг в Приморском крае, как и во всей России, находятся процедуры банкротства физических и юридических лиц, а также различные споры по взысканию задолженностей. Стремительный рост услуг по банкротству начался с 2015 года, когда законодательно была введена возможность банкротства физических лиц [4]. За последние пару лет высокий спрос на данные услуги обусловлен также сложной экономической обстановкой, в том числе, немаловажную роль сыграла ситуация с пандемией коронавирусной инфекции, в связи с чем упала платежеспособность как физических, так и юридических лиц. Таким образом, число запросов на подобные услуги выросло, а, соответственно, увеличился и уровень прибыли с таких услуг.

Стоит заметить, что большую долю в деятельности ООО «Кронос Групп» составляет в том числе сопровождение физических и юридических лиц в процедурах банкротства. В связи с чем, компания сейчас стремительно оправляется после кризисной ситуации пандемии и прогнозируется рост прибыли в ближайшие несколько лет.

Исследование конкурентного влияния на деятельность ООО «Кронос Групп», проведенное путем использования модели пяти конкурентных сил Майкла Портера [5], показало, что уровень такого влияния на исследуемую организацию достаточно высок, в связи с тем, что рынок юридических услуг достаточно разнообразен и переполнен и характеризуется высоким уровнем конкуренции в целом, большое количество товаров-заменителей оказывает существенное влияние на установление верхнего предела чеков за услуги, что в свою очередь снижет рентабельность деятельности компании.

Также, к факторам, оказывающим существенное влияние на рынок юридических услуг и, в частности, на внутреннюю среду ООО «Кронос групп», относятся: грамотная кадровая политика, с проработанной системой мотивации и стимулирования сотрудников, достаточно развитая маркетинговая стратегия для привлечения большего количества клиентов, высокий уровень ориентации на потребителя и повышение качества услуг. Кроме того, учитывая повсеместное развитие современных технологий, целесообразно внедрять в деятельность различные интернет ресурсы и платформы, что поможет значительно расширить клиентскую базу.

Проведенные экономический и стратегический анализ показали, что в ООО «Кронос Групп» в 2020 году сократилась выручка от реализации продукции (оказания услуг). При этом, сохраняется высокая степень конкуренции на рынке.

Основной причиной сокращения финансовых показателей стала пандемия коронавируса, которая повлекла кризис во многих сферах, снизила покупательскую способность людей. Кроме того, стоит также отметить, что в связи со спецификой деятельности организации, а именно осуществлением деятельности в области права, количество оказываемых услуг снизилось также по причине простаивания органов государственной власти, которые были закрыты в период пандемии. Ситуация с пандемией задела всех без исключения

и вскрыла необходимость проведения ряда изменений. Многие сферы деятельности ушли в онлайн формат оказания услуг. Однако, у ООО «Кронос групп» отсутствует система, позволяющая клиентам записываться и консультироваться в онлайн формате, а также получать услуги в удаленном формате.

Так как практика показала, что отсутствие возможности оказывать услуги в онлайн-формате может сильно сказаться на финансовой деятельности компании, целесообразно внедрить нововведения, позволяющие организации расширить ассортимент оказываемых услуг, а также всегда оставаться на связи с клиентами. Возможность оказывать услуги удаленно и консультировать в онлайн-формате, обеспечит приток компании приток новых клиентов и позволит расширить географические границы деятельности.

Кроме того, для увеличения количества клиентов целесообразно пересмотреть маркетинговую стратегию компании, расширить область рекламы в том числе с целью донесения до клиентов возможности новой услуги и ее ценности.

Таким образом, целесообразно, по нашему мнению, провести следующие взаимосвязанные изменения:

- 1) оптимизация сайта путем создания раздела для онлайн-записи на консультации, также с возможностью проведения самой консультации в онлайн-режиме и удаленно заключения договора непосредственно на оказание услуг;
- 2) построить более агрессивную маркетинговую стратегию с целью увеличения потока клиентов и донесения возможности получения услуг вне зависимости от местонахождения клиента.

Цель достаточно объемная, однако при должном подходе и грамотном управлении изменениями, вполне выполнимая. Первоочередно, для достижения целей обоих мероприятий по изменению, стоит расширить штат за счет сотрудника, совмещавшего бы в себе обязанности по выстраиванию рекламной кампании организации (маркетолога) и по первичному общению с клиентами с целью доведения до консультации с юристом (менеджер). Нанять сотрудника следует до проведения мероприятий по созданию новой платформы на сайте, так как необходимо тесное сотрудничество маркетолога и менеджера предприятия с агентством по созданию сайтов, ведь в его дальнейшие обязанности будет входить разбор анкет на сайте. Когда необходимый сотрудник будет отобран и вступит в должность, необходимо провести общую встречу со всеми сотрудниками компании. На данном этапе задача руководства - четко донести до персонала, какие именно изменения задуманы, каким путем планируется их внедрение и какие перспективы они предвещают для компании в целом и для каждого сотрудника в частности.

Целесообразно также на этом этапе провести несколько брифингов с использованием метода мозгового штурма, для того чтобы выслушать мнение и предложения сотрудников по оптимизации процесса изменений. Такая тесная связь с персоналом на данном этапе позволит избежать какого-либо сопротивления и повысить лояльность сотрудников к проводимым изменениям.

После того как все подготовительные этапы будут пройдены, необходимо приступить к внедрению на практике задуманных мероприятий. Основной задачей проекта мероприятий является оптимизация имеющегося сайта путем добавления на сайт платформы онлайн-записи как на онлайн, так и на оффлайн консультации. Так как поставленная цель по созданию сайта требует специальных технических знаний к участию в проекте необходимо привлечь стороннюю компанию по аудиту и созданию сайтов.

После создания и введения сайта в эксплуатацию, необходимо будет развернуть масштабную рекламную кампанию с целью донесения до потенциальных клиентов новых возможностей. Кроме того, эффективная рекламная кампания, позволит нивелировать угрозу в виде высокой конкуренции на рынке юридических услуг.

В целях совершенствования маркетинговой стратегии ООО «Кронос Групп» важной является разработка нового медиаплана организации, в котором будут представлены наиболее эффективные каналы размещения рекламы для достижения максимального фидбэка при наименьших издержках.

В связи с тем, что точно рассчитать поток клиентов, а, следовательно, эффективность рекламной кампании, перед ее началом фактически невозможно, главным инструментом при оптимизации маркетинговой стратегии станет анализ полученных результатов от применяемых методов продвижения за определенный период времени.

Так, с нашей точки зрения, после создания и введения в эксплуатацию сайта, стоит развернуть рекламную кампанию на период одного квартала по различным направлениям продвижения (ТВ, радио и интернет реклама), с целью по окончании установленного периода проанализировать какие из этих методов дали наибольшие результаты и оказались самыми эффективными. Для этого в анкету, заполняемую каждым новым клиентом стоит ввести вопрос о том, как именно клиент узнал о наших услугах.

Именно такой тщательный анализ позволит в рамках полугода-года полностью оптимизировать и настроить наиболее эффективную маркетинговую стратегию с учетом минимальных затрат на каждого пришедшего клиента.

При внедрении системы онлайн-консультирования, которая значительно расширит клиентскую базу и позволит масштабировать оказание услуг, расширив географические границы их оказания, при выстраивании отлаженной работы сервиса и применении новой маркетинговой стратегии, система онлайн-консультирования позволиткратно увеличить объем оказываемых услуг, что обеспечит прирост выручки в первый год примерно на 30 процентов, а далее в размере 10 процентов ежегодно. Таким образом, можно сделать вывод об экономической целесообразности предложенного проекта изменений.

## Библиографический список:

1. Джордж, Д. М. Организационное поведение: Основы управления / Д. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; пер. с англ. под ред. Е. А. Климова; пер. с англ. В. Н. Егорова. – Москва: Юнити, 2015. – 460 с.

2. Бараусова Е.А. Методический подход к управлению мотивацией персонала на основе моделей жизненных циклов / Е.А. Бараусова, О.Л. Кудинова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – № 2(23). – с. 38-42.

3. Совместный проект портала «Закон.ру» и экспертной группы ВЕТА «Исследование стоимости услуг по представлению интересов в арбитражных судах и судах общей юрисдикции» [электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://research.zakon.ru/upload/iblock/16b/Veta\\_research\\_Vladivostok.pdf](https://research.zakon.ru/upload/iblock/16b/Veta_research_Vladivostok.pdf).

4. Федеральный закон от 29.06.2015 N 154-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «Об урегулировании особенностей несостоятельности (банкротства) на территориях Республики Крым и города федерального значения Севастополя и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» / Собрание законодательства РФ, 06.07.2015, N 27, ст. 3945.

5. Фрумкина Елена Анатольевна Актуализация модели анализа пяти конкурентных факторов Майкла Портера в условиях современного информационного пространства // Символ науки. 2017. №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-modeli-analiza-pyati-konkurentnyh-faktorov-maykla-portera-v-usloviyah-sovremennogo-informatsionnogo-prostranstva>.