

Преодоление организационного сопротивления в проектах управления изменениями: эволюция лучших практик



Денис Святославович Пащенко

Канд. техн. наук, независимый консультант в разработке программного обеспечения

ORCID: 0000-0001-9089-8173

e-mail: denpas@rambler.ru

Общество с ограниченной ответственностью «Атос Айти Солюшенс энд Сервисез», г. Москва, Россия



Майкл Шанк

Генеральный директор, исследователь в организационном развитии

ORCID: 0000-0001-9089-8173

e-mail: michaelshank@processinventoryadvisors.com

LLC Process Inventory Advisors, Нью-Йорк, Соединенные Штаты Америки

Ключевые слова: организационное сопротивление, управление изменениями, цифровая трансформация, трансформация предприятия, управление рисками, эволюция практик

Цитирование: Пащенко Д.С., Шанк М. Преодоление организационного сопротивления в проектах управления изменениями: эволюция лучших практик // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 2. С. 5-20

Аннотация

Организационное сопротивление при управлении изменениями остается актуальной проблемой в управлении предприятиями уже более 100 лет, однако в XXI в. оно стало определяющим фактором в корпоративных трансформациях. Инвестиции в технологии, автоматизацию и инновации сами по себе не гарантируют успеха, если сотрудники активно и успешно сопротивляются процессу трансформации. Рассмотрена эволюция лучших практик преодоления организационного сопротивления на предприятиях. Настоящее исследование сосредоточено на управленческих стратегиях, отдающих приоритет быстрому принятию решений и экономической эффективности. Представлены авторский подход к классификации типов сопротивления (индивидуальное, групповое, общее, со стороны высшего руководства) и их соотнесение с этапами внедрения изменений: планирование, реализация и закрепление изменений в практической деятельности организации. Выделены лучшие практики преодоления организационного сопротивления, формирующие три типа стратегий: «Люди важнее изменений», «Бизнес важнее изменений», «Изменения необходимы для выживания». Умеренное сопротивление может быть полезным, способствуя обсуждению и уточнению целей изменений, в то время как сильное сопротивление на нескольких уровнях может привести к задержкам, увеличению затрат и дальнейшему провалу проекта. Переосмысливая традиционные теории и соотнося лучшие практики с современной бизнес-динамикой, настоящее исследование предлагает комплексную методологию эффективного управления организационным сопротивлением в рамках предлагаемых стратегий.



Overcoming the organizational resistance in change management projects: the evolution of the best practices

**Denis S. Paschenko**

Cand. Sci. (Engr.), Independent
Consultant in Software Development

ORCID: 0000-0001-9089-8173

e-mail: denpas@rambler.ru

LLC Atos IT Solutions and Services,
Moscow, Russia

**Michael Schank**

General Director, Researcher
in Organizational Development

ORCID: 0000-0001-9089-
8173, e-mail: michaelshank@
processinventoryadvisors.com

LLC Process Inventory Advisors,
New York, United States of America

Keywords: organizational resistance, change management, digital transformation, enterprise transformation, risk management

For citation: Paschenko D.S., Schank M. (2025) Overcoming the organizational resistance in change management projects: the evolution of the best practices. *Vestnik proektnogo upravleniya*, v. 1, no. 2, pp. 5-20.

Abstract

Organizational resistance to change management has been an urgent issue in enterprises for more than 100 years, but in the 21st century it has become a determining factor in corporate transformations. Investments in technology, automation, and innovation alone do not guarantee success if employees actively and successfully resist the transformation process. The evolution of the best practices for overcoming organizational resistance in enterprises has been considered. The study focuses on management strategies that prioritize rapid decision-making and cost efficiency. The authors' approach to classifying resistance types (individual, group, general, and from top management) and their correlation with the stages of change implementation has been presented: planning, implementing, and consolidating changes in company's practical activities. The best practices of overcoming organizational resistance have been highlighted, forming three types of strategies such as "People are more important than changes", "Business is more important than change", and "Changes are necessary for survival". Moderate resistance can be helpful in facilitating discussion and clarifying the goals of changes, while strong resistance on several levels can lead to delays, increased costs, and further project failure. By rethinking traditional theories and relating the best practices to modern business dynamics, the study offers a comprehensive methodology for effectively managing organizational resistance within the framework of the proposed strategies.



Организационное сопротивление (далее – ОС) внедрению изменений в деятельности предприятий на протяжении более 100 лет является актуальной как научной, так и практической задачей для исследователей. За это время ученые проанализировали причины возникновения ОС, его проявления и влияние на эффективность управленческих решений. Однако именно в XXI в., эпоху стремительного технологического прогресса, глобализации и частых экономических потрясений, данный фактор приобрел ключевое значение. Сегодня организационное сопротивление уже не рассматривается просто как неизбежная проблема – напротив, оно становится определяющим фактором управления, имеющим возможность как препятствовать, так и способствовать успешной трансформации компаний в большинстве отраслей экономики. Несмотря на возрастающие инвестиции в передовые технологии, автоматизацию, цифровые платформы и инновационные разработки, все чаще признается, что подобные усилия не приносят ожидаемого эффекта без активного включения сотрудников в процесс изменений. Провал трансформационных инициатив нередко объясняется не слабостью технологий, а сопротивлением сотрудников организации, которые используют внедряемые технологии. Сопротивление может принимать различные формы – от скептицизма и снижения производительности до открытого конфликта и скрытого саботажа. Без системной и прозрачной стратегии по вовлечению персонала и учету их мнений даже самые финансово обеспеченные программы трансформации часто оказываются неэффективными.

В настоящем исследовании рассмотрена эволюция подходов к управлению и преодолению ОС в условиях как традиционных, так и цифровых трансформаций в организациях. Проанализировано, как методы, основанные на ранней организационной теории, трансформировались в более комплексные модели, ориентированные на экономический успех организации, – модели управления изменениями с участием сотрудников, лидерство, опирающееся на эмоциональный интеллект, и концепции организационного обучения. Современная способность предприятия к адаптации все больше зависит не только от формальных структур и процессов, но и от корпоративной культуры, доверия и мотивации, определяющих поведение работников. Необходимо признать, что сопротивление изменениям является естественной человеческой реакцией, особенно в условиях угрозы привычным ролям, рутинным процессам или социальным взаимодействиям. Основные характеристики этой реакции, а также ее психологические и организационные причины были подробно описаны в классических работах XX в. [Kotter, 1986; Drucker, 1967]. В них указывались такие ключевые источники сопротивления, как страх перед неизвестностью, утрата контроля и обеспокоенность вопросами занятости. В дальнейшем исследователи предложили типологии ОС, различая активные и пассивные формы, индивидуальные и коллек-

тивные проявления, а также эмоционально обусловленные и рациональные мотивации [Kotter, 1986; Adizes, 2023]. Понимание этих различий критически важно для выработки целевых управленческих стратегий, которые не только минимизируют сопротивление, но и превращают его в источник устойчивых и инклюзивных изменений.

Анализируя развитие теоретических и практических подходов к преодолению ОС, настоящее исследование вносит вклад в более глубокое понимание того, как современные предприятия могут эффективно управлять человеческими аспектами трансформации, особенно в условиях нарастающей сложности и неопределенности современного делового окружения. В отличие от работ второй половины XX в. оно не фокусируется на психологических аспектах личного восприятия изменений, которые рассматриваются как лишь одна из многих причин сопротивления, а раскрывает экономические и управленческие аспекты как наиболее значимые при преодолении ОС. Это означает, что представленные лучшие практики, формирующие корпоративную стратегию управления изменениями, гораздо ближе к оперативным решениям в управлении экономикой предприятия, чем к поиску психологического баланса или комфортной скорости изменений для вовлеченных лиц. Хотя экономическая наука знает примеры, когда значение таких факторов, как психологический комфорт и сбалансированная скорость изменений, было велико, в динамичном мире XXI в. ни в Российской Федерации, ни в странах Европы, ни в Соединенных Штатах Америки не осталось места для такой управленческой «роскоши» [Drucker, 1967].

Управление организационными изменениями (далее – УОИ) – это научная дисциплина, направленная на внедрение изменений, обеспечивающих переход предприятия от текущего состояния (AS-IS) к желаемому будущему (TO-BE). Его основная цель – максимизировать внедренные изменения, минимизировать организационное сопротивление и обеспечить успех инициатив по изменениям за счет использования работающих методологий и инструментов.

В основе УОИ лежит понимание того, что успешные изменения – это не только процессы и системы в бизнесе, но и изменения, связанные с людьми [Duck, 2002]. Для достижения долгосрочных результатов необходимо заручиться поддержкой организации и решить целый комплекс вопросов, связанных «человеческим фактором» в управлении изменениями. Обеспечение в команде управления изменениями полной прозрачности процессов повышает ее способность выявлять заинтересованные стороны и понимать весь масштаб внедряемых изменений [Koilkonda, Gudala, 2024]. Такая ясность позволяет разрабатывать целевые стратегии коммуникации, обучения, рабочих инструкций и обновленных бизнес-процессов, что направлено на значительное вовлечение сотрудников при внедрении изменений [Schank, 2023]. Эволюция методов преодоления ОС и лучших стратегий в УОИ также связана с такими специфическими факторами, которые будут подробно описаны в следующих разделах статьи.

ЦЕЛЬ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Среди значительного количества классификаций типов организационного сопротивления и соответствующих методов его преодоления авторы выбрали матричный подход. Этот подход позволяет собрать методы и лучшие практики, определяющие эффективное преодоление сопротивления в двух измерениях:

- тип сопротивления с точки зрения его носителя – индивидуальное, групповое, тотальное, со стороны топ-менеджмента;
- этап проекта по внедрению изменений – планирование и подготовка изменений, их непосредственное внедрение, закрепление изменений в процессах компании [Пашенко, 2022].

Научная задача исследования заключается в определении основных факторов, формирующих барьеры и ОС в проектах управления изменениями в процессе трансформации предприятия. Цель исследования – определить лучшие практики для каждого типа ОС на любом этапе проекта трансформации предприятия с акцентом на проектный подход (подразумевающий создание всех формальных артефактов – от плана и устава проекта до реестра рисков). Выбранные лучшие практики формируют эффективные стратегии, которые описаны в статье под следующими названиями:

- «Люди важнее изменений» (насколько это возможно в XXI в.);
- «Бизнес важнее изменений»;
- «Изменения необходимы для выживания».

Следующие подходы использованы для решения научной задачи и достижения поставленной цели исследования:

- системный анализ и дедукция;
- принцип Парето и принцип бритвы Оккама для выявления наиболее эффективных практик управления рисками ОС;
- метод обобщения и классификации для определения наиболее перспективных практик с точки зрения баланса затрат, рисков и получаемых выгод.

Преодоление организационного сопротивления в проекте по управлению изменениями является частью общего управления рисками [Loloiu, 2015]. Этот подход подробно описывается в следующем разделе статьи.

НАУЧНАЯ ПРОБЛЕМА И КРАТКИЙ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Изучение эволюции организационного сопротивления в проектах управления изменениями связано как с вопросами анализа его причин, так и с особенностями внешней конкурентной среды для организации. Основная научная проблема – это определение эффективных методов преодоления такого сопротивления в рамках бюджетных и временных ограничений каждого проекта. С тех пор как Анри Файоль сформулировал (и подтвердил на практике) основные принципы классической школы менеджмента, внедрение инноваций и управление сопротивлением сотрудников стали очевидными элементами операционного и тактического управления [Fayol, 1916].

Следует отметить, что феномен сопротивления изменениям в бизнесе и производстве изучался практически всеми выдающимися экономистами XX в. Американский прикладной математик и бизнесмен русского происхождения Гарри Ансофф (Игорь Аносов) определял сопротивление как многогранное явление, вызывающее непредвиденные задержки, дополнительные издержки и нестабильность процесса изменений. Такое сопротивление является естественным ответом на любые изменения. С точки зрения исследователя, сопротивление – это проявление иррационального поведения в организации, психологический отказ признавать новые реалии и фактический отказ от логического мышления [Ansoff, 1965].

Во второй половине XX в. управление организационным сопротивлением стало частью прикладной научной дисциплины – управления организационным развитием. Данный подход привнес холистическое системное видение на указанную научную проблему – от поиска причин и предотвращения индивидуального и группового сопротивления до создания системы мотивации и вовлечения удовлетворенных сотрудников и подавления неудовлетворенных. К концу 1980-х гг. появилось множество теорий, описывающих процессы ОС: структурно-ситуационная теория, инновационный, феноменологический, неинституциональный, конфликтно-игровой подходы, теория зависимости от ресурсов, теория случайных трансформаций, теория жизненного цикла и теория организационной экологии. Отбросив психологические и поведенческие мотивы, следует рассмотреть наиболее актуальную для XXI в. особенность организационного сопротивления – необходимость и уровень влияния источников изменений. Исторически в XX в. рассматривались две модели:

- эндогенные, где источник изменений – внутренняя среда организации [Siegel, 1978];
- экзогенные, где основное влияние оказывает внешняя среда [Kotler, 1971].

Опираясь на практику проектов в XXI в., следует сделать вывод о том, что в настоящее время обе модели одновременно формируют современный механизм управления изменениями, особенно в цифровой трансформации или внедрении технологических инноваций. Более того, в высокотехнологичных отраслях влияние внешней среды настолько велико, что формирует отдельную и значимую конкурентную силу [Porter, 1987]. Эта сила для ряда высокотехнологичных отраслей важнее, чем угроза со стороны товаров-заменителей, и требует переосмысления конкуренции в таких отраслях с учетом необходимости постоянных изменений для поддержания конкурентоспособности [Пашенко, 2022]. В XXI в. каждый менеджер знает, что в компании не должно быть неудовлетворенных сотрудников и подавление сотрудников не является ключевым методом управления сопротивлением [Schank, 2023]. Это означает, что лучшие практики управления ОС выходят за рамки формальных корпоративных стратегий XX в. и требуют нового определения (см. рис.) [Пашенко, 2022].



Рисунок. Конкурентные силы для высокотехнологических отраслей в XXI в.

Составлено авторами по материалам источника [Пащенко, 2022]

Примечание: СМБ – средний и малый бизнес, ИП – индивидуальные предприниматели, ПО – программное обеспечение

Зависимость методов преодоления организационного сопротивления от применяемого подхода к внедрению изменений очевидна. В настоящем исследовании представлены лучшие практики при применении проектного подхода. Следует описать некоторые особенности внедрения изменений проектным подходом и управления сопутствующими рисками, направленным на последовательное снижение вероятности наступления последних.

Во-первых, организационное сопротивление представляет собой именно такой значимый риск, неизбежно присутствующий при любых организационных или производственных изменениях [Loloiu, 2015].

Во-вторых, существует ряд эмпирически доказанных качественных факторов, которые не являются проектными рисками, но могут служить некоторыми показателями успешности процесса управления изменениями:

- уровень вовлеченности персонала организации в управление изменениями на каждом этапе проекта;
- степень поддержки изменений каждым проектным/линейным менеджером на уровне его проекта/программы/подразделения/офиса;
- степень поддержки изменений со стороны спонсоров проекта (топ-менеджмента организации) [Пащенко, 2022].

В проектном подходе управление рисками организационного сопротивления методологически различается на разных этапах внедрения изменений:

- планирование изменений и подготовка организации;
- внедрение новых бизнес-процессов в практику;
- закрепление изменений в рабочих практиках компании (консолидация изменений).

Поиск лучших актуальных методов преодоления ОС начинается на этапе планирования изменений и подготовки организации к ним: с фиксации соответствующих рисков в реестре и разработки мероприятий по реагированию, а при необходимости и типового аварийного плана на случай реализации риска. В исследовании Д.С. Пащенко рассматри-

валась важность раннего информирования сотрудников о предстоящих изменениях [Пащенко, 2014]. Установлено, что такое информирование полезно для целей управления изменениями, как только инициативная команда получает достаточное представление о масштабах всех изменений.

Другое исследование показало, что сотрудники высокотехнологических компаний связывают ключевые действия по инициированию изменений и контролю за их успехом со своими проектными или линейными менеджерами [Пащенко, 2022]. Примечательно, что значительное количество инженеров считает, что именно проектный или линейный менеджер несет наибольшую личную ответственность за успешную реализацию производственных изменений. Это означает, что привлечение проектных менеджеров к управлению изменениями на самых ранних этапах планирования инноваций целесообразно.

На этом же этапе планирования изменений ведется формальная и неформальная коммуникация с командами сотрудников и всеми задействованными менеджерами, что приводит к выявлению заметных, но еще не структурированных групп сопротивления. Управление риском ОС становится более разнообразным, поскольку можно выделить отдельные риски, планы реагирования, стратегии смягчения и аварийные планы для преодоления ОС в таких группах, а также оценить риски ОС по уровням и подразделениям (инженеры, менеджеры, географические офисы, обособленные подразделения и т.д.).

Сопротивление изменениям, как показано в настоящем исследовании, представляет собой критически важный проектный риск в рамках управления организационными изменениями. В связи с этим оправдано применение типичных подходов к управлению проектными рисками. С точки зрения проектного менеджмента работа с сопротивлением включает прогнозирование его возникновения, оценку потенциального воздействия и формирование структурированных ответных действий. Ниже рассмотрены типичные

подходы к преодолению сопротивления, осмысленного как управляемый риск.

1. Игнорирование сопротивления. Это наиболее прямой, но потенциально рискованный подход. В ряде специфических, узко очерченных ситуаций игнорирование может быть оправдано, например, когда совокупное влияние и авторитет сопротивляющейся группы незначительны, или наоборот – когда их сила столь велика, что прямое противостояние окажется бесполезным или даже контрпродуктивным. В первом случае сопротивление вряд ли сможет подорвать реализацию изменений, во втором – инициаторам может потребоваться отсрочить прямое взаимодействие и сосредоточиться на стратегии долгосрочного убеждения. Однако такая тактика сопряжена с высоким уровнем репутационных и организационных рисков, особенно если сопротивление перерастает в символ более широкого недовольства в организации. Следовательно, «стратегическое молчание», если оно и применяется, должно быть временным и сопровождаться постоянным мониторингом внутренних процессов.

2. Минимизация последствий сопротивления. Данный подход носит более проактивный и дифференцированный характер и предполагает проведение целенаправленных корректирующих действий, как правило, в двух направлениях. Во-первых, организация может структурно ослабить влияние сопротивляющихся групп за счет реорганизации процессов, изменения подчиненности, перераспределения полномочий и ответственности, таким образом снижая контроль со стороны оппонентов над трансформируемыми участками. Во-вторых, применяется диалоговая стратегия: посредством серии согласованных обсуждений руководители изменений стремятся достичь частичных договоренностей, выявить общие интересы и включить недовольных участников в процесс, тем самым снижая поляризацию. Этот подход, основанный на теории управления заинтересованными сторонами, способствует формированию совместной ответственности и снижает вероятность конфронтации.

3. Делегирование ответственности за реализацию изменений. Часто недооцененный, но весьма эффективный подход заключается в перераспределении ответственности за преодоление сопротивления в пользу субъектов организационной власти, заинтересованных в успехе изменений. Передавая официальные полномочия ключевым заинтересованным лицам (например, топ-менеджерам или руково-

дителям подразделений, пользующимся доверием), инициаторы трансформации избегают прямого конфликта с оппозиционными группами и одновременно получают поддержку от легитимных лидеров. Это способствует более широкому принятию инициатив, поскольку они получают подтверждение не только со стороны внешних консультантов или удаленных руководителей, но и от авторитетных внутренних фигур, способных интерпретировать цели изменений в контексте конкретных организационных выгод.

Во всех описанных подходах особенно важны временные параметры и психологическая динамика. Подготовительная стадия организационных изменений, предшествующая официальному внедрению, может длиться от нескольких недель до нескольких месяцев в зависимости от масштаба и сложности проекта. В этот период ключевая задача команды по управлению изменениями заключается в предотвращении условий, при которых может сформироваться коллективное сопротивление. Особое внимание следует уделять появлению неформальных лидеров, циркуляции альтернативных (нередко негативных) нарративов и эмоциональной заразительности, способной стимулировать протестные настроения или пассивное неприятие. Важно отметить, что на раннем этапе сопротивление, как правило, носит не рациональный, а эмоциональный характер. Поскольку сущность и последствия изменений еще не были полностью разъяснены и осмыслены, сотрудники нередко строят свои реакции на слухах, ощущении неопределенности и тревоге по поводу возможных нарушений привычного положения дел [Duck, 2022]. В связи с этим своевременная коммуникация, лидерство, основанное на эмпатии, и инклюзивное планирование представляют собой ключевые инструменты, позволяющие снизить уровень неопределенности и не допустить превращения сопротивления в устойчивый барьер на пути трансформации.

На этом этапе рациональные методы убеждения и коммуникации в управлении рисками ОС должны включать значительную долю элементов психологии и различные проявления эмоционального интеллекта со стороны членов команды управления изменениями. К концу стадии подготовки и планирования группа рисков, связанная с организационным сопротивлением, уже достаточно разнообразна по планам реагирования. В качестве иллюстрации приведен пример части карты рисков (табл. 1).

Описание риска	Приоритет	План реагирования	Аварийный план
Раздел N. Управление рисками организационного сопротивления			
Возможный отказ от участия во внедрении изменениями. Проектная группа А. Декларируемый мотив – аврал в проекте. Реальный мотив – сопротивление руководителя проекта А	Высокий	Избегать риска. Вовлечь руководителя проекта и всю команду во взаимодействие. Узнать больше о личной мотивации к сопротивлению среди сотрудников проекта А	Привлечь к решению вопроса топ-менеджмент компании. Включить руководителя проекта в команду управления изменениями

Таблица 1. Пример раздела с рисками ОС в проекте управления изменениями
Составлено авторами по материалам исследования

Описание риска	Приоритет	План реагирования	Аварийный план
Недостаточная вовлеченность отдела Б в планирование и детализацию изменений. Причина: слабая связь между производственными изменениями и деятельностью отдела Б	Высокий	Уменьшить влияние риска. Вовлекать руководителя отдела Б в инициативную группу по управлению изменениями, указав на четкие взаимосвязи между изменениями в производстве и повседневной работой отдела Б	Перенести изменения, затрагивающие отдел Б, на следующую итерацию внедрения изменений
Сложность вовлечения сотрудников филиала В в управление изменениями (географическая удаленность, разница во времени)	Средний	Уменьшать влияние риска. Вовлекать наиболее активных сотрудников филиала в формате однодневных сессий. Использовать удаленные каналы коммуникаций для регулярных видео-встреч	Организация командировок в местный филиал в ключевых точках проекта с промежуточными результатами, обсуждениями и обратной связью
...

Окончание табл. 1

Работа с организационным сопротивлением на стадии планирования и подготовки организации к ним сопровождается [Пащенко, 2022]:

- обеспечением максимальной прозрачности, по крайней мере в той части целей изменений, которая не входит в противоречие с текущей корпоративной культурой;
- обратной связью от представителей групп и команд;
- позиционированием изменений как predetermined и неизбежных, однако с возможностью их модификации и уточнений;
- стремлением к максимальной обобщенности частных целей отдельных сотрудников и групп с целями изменений для всей организации;
- выделением минимального времени на внутреннее обсуждение и принятие основных заявленных целей изменений с вовлечением авторитетных сотрудников в корректировку целей;
- использованием бенчмаркинга в качестве реального аргумента при убеждении и мотивации команд.

Следующий этап проекта по внедрению изменений занимает гораздо больше времени, так как планируемые инновации приобретают реальные черты, анализируются, документируются и внедряются в производственные и бизнес-процессы. Мотив организационного сопротивления становится более рациональным, а управление рисками усложняется. На этом этапе преодоление возникающего ОС всегда требует дополнительных ресурсов и поддержки изменений со стороны спонсоров внутреннего проекта (как правило, это топ-менеджмент компании). Возможная утрата поддержки высшего руководства становится фактором, влияющим на возможность успешного управления риском ОС. Эта взаимосвязь сохраняется до завершения трансформации организации.

С другой стороны, нарастающая рационализация феномена организационного сопротивления способствует более точной дифференциации совокупной группы рисков, связанных с сопротивлением изменениям, на отдельные управляемые элементы с индивидуальными стратегиями их смягчения. Это открывает возможность для адресной работы с конкретными группами сопротивляющихся сотрудников посредством аргументированного убеждения, в том числе с опорой на положительные производственные эффекты, обусловленные предстоящими изменениями, а также с использованием методологии сравнительного анализа (бенчмаркинга). На данном этапе трансформации предприятия управление рисками, ассоциированными с ОС, становится неотъемлемой частью повседневной управленческой практики.

Наличие и масштаб сопротивления оказывают влияние на корректировку планов реализации изменений, в частности в аспектах согласования сроков и объемов внедрения в различных структурных подразделениях или территориально распределенных офисах компании. Наиболее эффективной тактикой управления данной категорией рисков в фазе непосредственного внедрения изменений представляется последовательное снижение вероятности их проявления. При этом осуществляется системная и целенаправленная работа с каждым из рисков, а ключевые параметры проекта, связанные с управлением изменениями, такие как уровень вовлеченности персонала, поддерживаются в пределах допустимых, заранее установленных значений, что обеспечивает управляемость процесса трансформации и способствует минимизации вероятности деструктивных отклонений. Стоит отметить, что уровень поддержки изменений спонсорами внутреннего проекта должен оставаться на высоком уровне, для чего необходимо

Поиск лучших актуальных методов преодоления организационного сопротивления начинается на этапе планирования изменений и подготовки организации к ним: с фиксации соответствующих рисков в реестре и разработки мероприятий по реагированию, а при необходимости и типового аварийного плана на случай реализации риска.

обеспечить полное информирование спонсоров проекта о текущих успехах и проблемах проекта и подготовить для спонсоров сценарные варианты результатов внедрения изменений, предусматривающие различные оценки возникающих проблем, необходимых сроков и ресурсных затрат.

Отдельно стоит отметить, что вовлечение сотрудников в управление изменениями продолжается и на этом этапе. Даже после внедрения новых практик в производство мнение коллектива организации остается чрезвычайно важным при подведении итогов и в анализе результатов. Из исследования Д.С. Пащенко следует, что в большинстве случаев анализ результатов производственных изменений проводится «через несколько месяцев после внедрения», что означает необходимость поддержания интереса сотрудников к производственным изменениям на достаточном уровне в течение длительного времени [Пащенко, 2014].

Заключительный и важный этап любого проекта по управлению организационными изменениями – это закрепление изменений и превращение новых практик в повседневный бизнес-процесс. Разработаны эффективные подходы для достижения успеха в этом направлении [Пащенко, 2022]:

- внедренные изменения должны быть связаны с метриками эффективности труда на индивидуальном и групповом уровнях;
- автоматизация новых процессов должна исключать любую возможность игнорирования внедренных изменений;
- формальная документация, описывающая новые бизнес-процессы, должна быть актуальной и изучаться командами сотрудников;
- корпоративная культура должна двигаться в сторону принятия новых бизнес-процессов как корпоративного стандарта повседневной работы;
- инициативная команда, управляющая внедрением изменений, должна анализировать результаты изменений и продолжать поиск методов мотивации сотрудников следовать новым правилам и бизнес-процессам.

Как было описано выше, в высокотехнологичных отраслях организационное сопротивление может носить многоуровневый характер. Команды сотрудников воспринимают изменения и их причины с точки зрения своего уровня осведомленности и, следовательно, оценивают их влияние на производственные процессы. Неточное понимание причин и последствий изменений, неправильная оценка трудозатрат на их внедрение и несоответствие между воспринимаемыми целями изменений и набором других целей в команде (личных, групповых, производственных) ведут к устойчивому организационному сопротивлению.

Исследование Д.С. Пащенко продемонстрировало различие в определении проблемы организационного сопротивления между менеджерами и обычными инженерами в высокотехнологичных отраслях [Пащенко, 2014]. Интересно, что инженеры определили его только как третью по распространенности проблему при внедрении изменений, с которой сталкивались менее половины экспертов на практике. Менеджеры в высокотехнологичных компаниях

считают ее второй по распространенности, а около 60 % сталкивались с ней в своей практике. Эксперты независимо от уровня иерархии называли «Формальное внедрение изменений без результатов и понимания целей» самой значимой проблемой. Таким образом, инженеры реже оценивают наличие организационного сопротивления как серьезную проблему при внедрении изменений в производственные процессы.

В исследовании Д.С. Пащенко обнаружено, что для инженеров фактическое использование элементов подавления более очевидно в практике внедрения изменений, чем для менеджеров [Пащенко, 2014]. При этом и инженеры, и менеджеры признают эффективность вовлечения сотрудников в планирование и внедрение производственных изменений. Инженеры определили, что наиболее эффективной мотивационной техникой для поддержки и закрепления производственных изменений, с которой они сталкивались в своей отраслевой практике, является «Поощрение и мотивация к использованию новых практик», в то время как негативная мотивация, порицание или денежные штрафы не пользуются популярностью и не воспринимаются как адекватные подходы к закреплению изменений – это яркий пример влияния трудовых и отраслевых поведенческих факторов на восприятие сотрудниками необходимости следовать корпоративным стандартам, в том числе в области производства. Основные выводы исследования указывают на то, что и менеджеры, и инженеры признают вовлечение сотрудников наиболее эффективным методом преодоления сопротивления, при этом позитивная мотивация играет ключевую роль в поддержании изменений [Пащенко, 2014]. В конечном итоге обеспечение долгосрочного соблюдения новых практик требует связанности изменений с производственными метриками эффективности, автоматизации процессов и постоянного взаимодействия с сотрудниками.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В основных результатах настоящего исследования рассмотрен набор лучших практик в управлении организационными изменениями, которые позволяют преодолеть основные барьеры и минимизируют негативные последствия рисков ОС. Такие лучшие практики тесно связаны с влиянием факторов операционной деятельности компании, которые могут стать значительными барьерами при управлении изменениями и связаны с человеческим фактором в бизнесе. В рамках решения научной задачи указаны все основные факторы, их актуальность для определенного этапа внедрения изменений (планирование и подготовка, непосредственное внедрение изменений в процессы компании, закрепление изменений в рабочих практиках) и для типа организационного сопротивления (индивидуальное, групповое, тотальное, топ-менеджмент). Подробно опишем все эти факторы и определим лучшие практики, которые могут быть эффективны в управлении организационным сопротивлением в XXI в. (табл. 2).

Фактор	Влияет на типы сопротивления	Влияет на этапах процесса	Комментарии
Бюрократическое сопротивление	Групповое и топ-менеджмент	Планирование и подготовка. Внедрение изменений в практику	Сохранение статус-кво и серьезный барьер при трансформации компании
Долгосрочная мотивация сотрудников	Индивидуальное (реже – групповое)	Внедрение изменений в практику. Закрепление изменений в рабочих практиках компании	Краткосрочная мотивация работает только на одном этапе процесса, поэтому компания должна думать как мотивировать отдельных лиц и группы в течение всей трансформации компании
Неполная согласованность бизнес-процессов и отсутствие ответственности и вовлеченности руководителей и сотрудников	Групповое и тотальное (общее)	Планирование и подготовка. Внедрение изменений в практику. Закрепление изменений в рабочих практиках компании	Основной фактор для крупных корпораций, управлять которым сложно, поскольку требуется много времени и усилий для поиска неработающих бизнес-процессов
Стратегическое согласование изменений	Групповое и топ-менеджмент	Планирование и подготовка. Закрепление изменений в рабочих практиках компании	Внедрение изменений – это не единовременное действие, но часть тактических и стратегических усилий в организации
Отсутствие формализации и документирования бизнес-процессов	Групповое и тотальное (общее)	Планирование и подготовка	–
Разрозненные операционные данные в разных источниках	Групповое и топ-менеджмент	Планирование и подготовка	–
«Забронзовевшая» корпоративная культура	Тотальное (общее) и топ-менеджмент	Планирование и подготовка. Внедрение изменений в практику. Закрепление изменений в рабочих практиках компании	Не каждая корпоративная культура гибка и готова к изменениям. Многие крупные корпорации развивали свою корпоративную культуру внутри организации в течение десятилетий, и теперь эта культура стала «бронзовым памятником», который препятствует любым изменениям в бизнес-процессах

Таблица 2. Влияние основных факторов на управление изменениями
Составлено авторами по материалам исследования

Бюрократическое сопротивление организационным изменениям является одним из самых устойчивых барьеров не в смысле необходимого структурированного управления организацией, а в его укоренившейся, самоподдерживающейся форме, которая поддерживает приоритет на сохранение статус-кво вместо внедрения изменений. Знаменательное наблюдение Сирила Н. Паркинсона, ныне известное как Закон Паркинсона, подчеркивает тревожное явление: бюрократические организации склонны расширять свой административный аппарат независимо от фактической нагрузки или бизнес-необходимости. Это вызвано двумя взаимно усиливающимися динамиками: увеличением числа подчиненных, когда руководители предпочитают расширять свои сферы влияния, и тенденцией менеджеров и чиновников создавать работу друг для друга, формируя среду, в которой неэффективность становится неотъемлемой частью системы. Во многих организациях эта бюрократическая инерция проявляется как сопротивление изменениям, особенно

в масштабных трансформационных проектах. Вместо того, чтобы сосредоточиться на том, что лучше для предприятия, команды часто концентрируются на защите своих текущих ролей, бюджетов и влияния. Это бюрократическое сопротивление усугубляется ростом системной сложности, когда пересекающиеся технологии, изолированные процессы и сложные отношения с поставщиками затрудняют оптимизацию операций. В результате организации могут вкладывать значительные ресурсы в инициативы по повышению эффективности, однако выгоды размываются, так как различные группы работают друг против друга, компенсируя улучшения новыми видами потерь. Без целостного взгляда руководство испытывает трудности с выявлением необходимых и избыточных ресурсов, что усложняет стратегическую реализацию и делает цифровую трансформацию медленной, дорогой и неуспешной. Истинная трансформация требует разрушения бюрократических барьеров, развития кросс-функциональной ответственности и выравнивания

стимулов с целями организации, а не с интересами отдельных менеджеров.

Одним из наиболее изученных методов преодоления ОС является личная и групповая мотивация, основанная на теориях мотивации сотрудников [Radojevic, 2020]. Одной из таких ключевых теорий является двухфакторная теория Герцберга. Герцберг и его соавторы изучали 14 факторов для выявления драйверов удовлетворенности работой. В результате выделены категории мотивации:

- факторы гигиены, которые снижают удовлетворенность работой, если ожидания по ним не выполняются, – статус работы, компенсация, безопасность труда, условия работы и льготы;

- мотивирующие факторы, которые повышают удовлетворенность сотрудника благодаря его профессиональному росту и самореализации, – выполнение интересной работы, возможности карьерного продвижения, потенциал личного роста, ответственность и признание достижений.

Из этого следует, что организации должны удовлетворять ожидания по факторам гигиены и создавать долгосрочную мотивацию сотрудников, предоставляя им больше ответственности за свои роли и больше автономии для внедрения инноваций в своей работе. Команда управления изменениями должна использовать долгосрочную мотивацию сотрудников как фактор их вовлечения в начавшиеся изменения. Вообще повышение уровня вовлеченности участников организационных изменений является критически важным в любой стратегии управления. Многие организации стали чрезвычайно сложными в своих процессах, технологиях, подходах к управлению людьми. В итоге возникают пересекающиеся обязанности, изолированные подразделения и неэффективные коммуникации. Поддержание согласованности становится практически невозможным, так как высшее руководство не имеет глубокого понимания работы на уровне исполнителей и недостаток прозрачности мешает командам координироваться в крупных инициативах изменений. Чтобы разорвать этот цикл, организациям необходимо применять системное мышление, которое решает эту задачу, рассматривая всю организацию как взаимосвязанные части, влияющие на ее общую эффективность. Для реализации системного мышления требуются создание и поддержание модели организации, которая отражает все действия, ресурсы и операционную информацию. Такая модель способствует согласованию ожиданий и действий различных подразделений, точному определению воздействия инноваций и зон персональной и групповой ответственности. Повышение вовлеченности участников в новые бизнес-процессы и общее

успех проекта управления изменениями, а также строгое формальное управление рисками в УОИ обеспечивают прочный каркас для цифровой трансформации организации.

Ключевые проблемы отсутствия формализации бизнес-процессов, документации и согласования стратегии следует решать с помощью следующих подходов:

- организация изменений в компании на основе стратегического планирования, моделирования организации и документирования процессов в артефакте «Реестр процессов»;

- подготовка компании к изменениям через интеграцию данных и внедрение методологии проектного управления в УОИ.

Процесс масштабных корпоративных изменений всегда начинается со стратегической инициативы (в рамках стратегического управления компаний). Топ-менеджмент компании проводит внешний анализ с использованием таких фреймворков, как PESTEL (Политический, Экономический, Социальный, Технологический, Экологический и Правовой аспекты деятельности предприятия) и пять конкурентных сил Портера для оценки конкурентной среды (например, в модификации на рисунке). Параллельно анализируется внутренняя среда для оценки сильных и слабых сторон организации относительно ее стратегических ожиданий. Это дает руководителям критически важную информацию, позволяющую определить стратегические приоритеты, установить цели и метрики, а также разработать практические стратегические планы. Таким образом, любое стратегическое изменение – это практический план реализации целей компании, то есть все цели всех проектов и инициатив УОИ должны быть согласованы со стратегическими целями компании.

Следующим шагом в планировании и подготовке изменений является моделирование текущего состояния бизнес-процессов организации, также известное как создание модели AS-IS. Ключом к созданию этой модели является определение некоторого «истинного состояния» – эталона данных, который непротиворечиво объединяет все операционные данные компании [Schank, 2023]. «Истинное состояние» – это окончательный источник данных, обеспечивающий точность и согласованность с разных точек зрения. Оно может стать общим языком, позволяющим согласовать все аспекты бизнеса, технологий и управления. Это язык бизнес-процессов и их описаний в рамках конкретных обозначений или методологий. Эти процессы должны быть задокументированы в Реестре процессов [Schank, 2023].

Для успешной реализации такого подхода необходимо идентифицировать каждый процесс в организации, по крайней мере в той части, которая подвергается трансформации. На данном этапе создания Реестра процессов детальные

Бюрократическое сопротивление организационным изменениям является одним из самых устойчивых барьеров не в смысле необходимого структурированного управления организацией, а в его укоренившейся, самоподдерживающейся форме, которая поддерживает приоритет на сохранение статус-кво вместо внедрения изменений.

модели процессов не требуются – достаточно определить название процесса, его концепцию и владельца, что даст значительную пользу, выступая в роли общего языка организации для согласования целей и планов. Применяемый метод сбора информации о бизнес-процессах является критически важным, поэтому в настоящем исследовании предложен системный опросный подход, который обеспечивает полноту и точность. Этот процесс использует каскадирование, начиная с самого высокого уровня бизнес-единицы и фундаментального вопроса: «Какую работу Вы выполняете?». Ответы переводятся в названия групп процессов высокого уровня, далее это упражнение повторяется с дальнейшим понижением иерархии, пока не будут получены четкие, однозначно определенные названия процессов.

На каждом уровне иерархии необходимо назначить владельцев процессов, обеспечивая четкую ответственность как за ежедневные операции, так и за деятельность по управлению изменениями. Для поддержания целостности важным шагом является формальная проверка процессов с их владельцами. Этот процесс движется снизу вверх:

- владельцы процессов на самом низком уровне подтверждают точность и полноту их описания;
- их непосредственные руководители проверяют и утверждают часть, следующую на более высоком уровне;
- это продолжается вверх по цепочке, пока не будет получено окончательное подтверждение от руководителя бизнес-единицы.

Такой подход гарантирует, что каждый владелец процесса в организации фиксирует информацию как точную и полную, что снизит вероятность возможных споров в будущем. В результате формируется таксономия процессов с полным разбиением на отдельные и взаимосвязанные процессы с назначенными владельцами.

Как ранее упоминалось, при движении из состояния AS-IS в состояние TO-BE организация должна быть подготовлена к изменениям, а все данные организации должны быть интегрированы [8]. Крупные организации генерируют и хранят огромное количество операционных данных в разрозненных, изолированных хранилищах, что затрудняет получение комплексного представления о том, как работает бизнес. В результате проекты по внедрению изменений требуют недель или даже месяцев исследований, чтобы собрать текущее состояние воедино. Без единого подхода организации сталкиваются с неэффективностью, дублированием усилий и задержками в трансформационных процессах. Новая таксономия процессов служит идеальным механизмом для согласования разнородных операционных данных с помощью понятного всем в организации языка бизнес-процессов. Для достижения такого согласования данные должны быть импортированы в некоторый инструмент для документирования процессов (информационную систему, CASE-средство).

После импорта следующим шагом является связывание соответствующих операционных ресурсов и данных с соответствующими процессами, создавая структурированный и взаимосвязанный процессный репозиторий [White, 2005]. Такой

репозиторий становится мощным инструментом для анализа сценариев внедрения изменений, обеспечивая видимость того, как любое изменение повлияет на различные аспекты деятельности организации. Понимание того, какие процессы требуют модификации или будут затронуты, делает возможным анализ зависимостей между системами, людьми, по-

Эффективное управление организационными изменениями требует координации усилий и методов на всех уровнях корпоративной иерархии.

ставщиками, рисками и регуляционными требованиями.

Еще одним важнейшим операционным фактором в управлении организационными изменениями является степень согласованности планируемых преобразований и ожидаемых результатов с существующей корпоративной культурой, включая укоренившиеся бюрократические барьеры и их влияние на поведение сотрудников и организационную динамику [Olakunle, 2021]. Эмпирические наблюдения и профессиональный опыт авторов показывают, что одним из наиболее серьезных вызовов в условиях выраженного организационного сопротивления, особенно в рамках программ цифровой трансформации, выступает так называемый «бронзовый памятник» корпоративной культуре. Данная метафора отражает устойчивость и жесткость глубоко институционализированных ценностей, норм, рутин и неформальных властных отношений, которые оказываются сложно изменяемыми, даже несмотря на реализацию формальных структурных или технологических преобразований. Этот феномен особенно актуален в тех случаях, когда организация уже находится на завершающем этапе внедрения целевого TO-BE состояния. Несмотря на внедрение новых систем, процессов и технологий, сохраняющаяся культурная инерция может существенно подорвать ожидаемый эффект трансформации. Сотрудники могут внешне демонстрировать соответствие новым требованиям, но при этом сохранять поведенческие установки, характерные для предыдущей организационной логики. В таких условиях сопротивление проявляется не в явной оппозиции, а в скрытом, системном воспроизведении устоявшихся практик, что приводит к разрыву между формальным проектированием организации и ее фактическим функционированием.

Эффективное управление изменениями должно не только учитывать структурные и процедурные аспекты трансформации, но и целенаправленно взаимодействовать с культурными и бюрократическими барьерами, формирующими организационную идентичность и восприятие изменений сотрудниками. Обеспечение соответствия между целями изменений и реально существующей корпоративной культурой является необходимым условием для преодоления глубоко укоренившегося сопротивления и достижения устойчивых поведенческих сдвигов в организации. Изменение

корпоративной культуры, глубоко укоренившегося набора убеждений, поведения и распределения власти и полномочий, которые влияют на то, как выполняется работа, является частью проекта УОИ и важным методом снижения ОС на этапе закрепления изменений в ежедневной практике. Во многих организациях бюрократия и сопротивление изменениям возникают из-за неясной подотчетности и отсутствия автономии, когда сотрудники чувствуют себя ограниченными жесткими иерархиями, разрозненностью и неполным доступом к информации. Преодоление этих барьеров требует как появления новых формальных организационных структур, так и расширения прав и возможностей сотрудников. Для повышения прозрачности внедряемых изменений использование практики инвентаризации процессов является эффективным. Иными словами, инвентаризация процессов устанавливает основу ответственности, четко определяя владение процессами в организации, и это действенный подход к согласованию изменений с корпоративной культурой организации. Однако одной ответственности недостаточно для развития культуры инноваций и трансформации. Сотрудники также должны иметь автономию, чтобы действовать на основе своих идей, экспериментировать с новыми идеями и вносить вклад в значимые инновационные проекты.

В завершение решения научной задачи по определению основных факторов, формирующих барьеры и ОС в проектах управления изменениями, следует отметить, что важность применения проектного подхода также связана с необходимостью повышения прозрачности последующих изменений. Официальный проект по управлению изменениями позволяет объединить инициативную команду участников изменений в формальную структуру и управ-

лять изменениями как проектом с четкими целями, границами и строгими бизнес-требованиями. Для такого проекта разрабатывается Устав, который определяет его цели, команду, план и, что особенно важно, границы и бизнес-требования. С использованием общего языка бизнес-процессов в рамках данного проекта возможно точно определить какие процессы входят в область изменений. Такой структурированный подход улучшает согласованность изменений со стратегическими планами, обеспечивает возможности мониторинга прогресса для топ-менеджмента и устанавливает четкую ответственность команды управления изменениями за выполнение проекта.

В рамках достижения цели настоящего исследования представим наиболее эффективные методы преодоления ОС для этапов соответствующего проекта управления изменениями (табл. 3). Все вышеупомянутые подходы сгруппированы по типам организационного сопротивления (индивидуальное, групповое, общее, высшее руководство) и по этапам проекта управления изменениями.

Эффективное управление организационными изменениями требует координации усилий и методов на всех уровнях корпоративной иерархии. На основе практического опыта авторов можно выделить три доминирующих типа стратегий управления изменениями, каждая из которых отражает приоритеты, задающие направление трансформационных процессов.

1. Стратегия «Люди важнее изменений». Данная стратегия предполагает, что благополучие и удержание ключевых сотрудников и менеджеров имеют приоритет над соблюдением параметров бизнес-преобразований. Состав команды и даже часть целей трансформации формируются, исходя из лояльности или ценности отдельных групп специалистов, а не из необходимости изменения процессов.

Этап	На личном уровне	На групповом уровне	Общее (тотальное) сопротивление	ОС топ-менеджмента
Планирование изменений и подготовка к ним организации	Согласование целей изменений с личными целями лидеров организации. Персональная долгосрочная мотивация	Согласование целей изменений с групповыми целями в организации. Вовлечение групп в управление изменениями. Внутренние обсуждения изменений и адаптация их целей для конкретных групп	Бизнес-моделирование организации. Реестр процессов и процессный репозиторий. Интеграция и консолидация данных. Раннее информирование сотрудников об изменениях. Управление ОС как риском в проекте	Согласование целей изменений со стратегией развития компании. Согласование целей изменений с личными целями топ-менеджеров организации. Интеграция и консолидация данных. Реализация изменений важнее некоторых правил корпорации
Внедрение изменений в бизнес-процессы компании	Разъяснительная работа с элементами подавления. Вовлечение лидеров коллектива в управление изменениями	Групповая ответственность за следование обновленным бизнес-процессам. Бенчмаркинг как аргумент убеждения в эффективности изменений	Управление ОС как риском в проекте. Управление изменениями как проектом с четкими целями, сроками и требованиями к результату	Регулярная отчетность по управлению изменениями для топ-менеджмента. Разделение ответственности за успешность инноваций с объектами организационной власти

Таблица 3. Лучшие практики управления изменениями по этапам проекта и типам ОС
Составлено авторами по материалам исследования

Этап	На личном уровне	На групповом уровне	Общее (тотальное) сопротивление	ОС топ-менеджмента
Закрепление изменений в ежедневной работе организации	Автоматизация обновленных бизнес-процессов, не позволяющая их игнорировать. Персональные индикаторы эффективности труда. Вовлечение сотрудников в анализ результатов внедрения изменений	Воодушевление и мотивация к использованию обновленных бизнес-процессов. Групповые индикаторы эффективности труда	Обеспечение сдвига корпоративной культуры. Управление ОС как риском в проекте. Обучение сотрудников организации обновленным бизнес-процессам	Компромисс по срокам и объемам внедряемых изменений в каждой итерации. Краткий финансовый анализ эффективности изменений. Планирование новых ключевых изменений в следующих итерациях

Окончание табл. 3

Подобный подход может наблюдаться как в ведущих мировых компаниях, так и в организациях, где у топ-менеджмента отсутствует достаточная стратегическая компетентность в области управления изменениями. Такая модель может обеспечить краткосрочную устойчивость, но зачастую препятствует глубокой организационной трансформации.

2. Стратегия «Бизнес важнее изменений». В рамках этой стратегии в приоритет ставятся ключевые бизнес-показатели, такие как доля рынка, прибыль или капитализация, а не последовательность и полнота исполнения изменений в деятельности организации. Подобный подход наиболее актуален в условиях нестабильности: экономических кризисов, подготовки к сделкам слияния и поглощения, географической экспансии, смены собственников и других острых рыночных ситуаций. В этом случае изменения рассматриваются как инструмент достижения тактических целей, зачастую в ущерб устойчивости долгосрочных преобразований.

3. Стратегия «Изменения необходимы для выживания».

Эта стратегия применяется в условиях системного кризиса, когда ранее упущены возможности для своевременной трансформации. В подобной ситуации реализация изменений становится вопросом выживания, а не оптимизации каких-то отдельных параметров. Бизнес-показатели отступают на второй план, поскольку без незамедлительных преобразований организация рискует потерять способность к функционированию. Приоритет отдается быстрому реагированию и структурной адаптации, даже если это сопровождается временной дестабилизацией.

Выбор той или иной стратегии зависит от внешнего контекста, текущего состояния бизнеса и стратегических компетенций управленческой команды. Эти модели подчеркивают необходимость баланса между человеческим капиталом, бизнес-целями и внутренней структурной готовностью к изменениям. В табл. 4 перечислены варианты создания таких стратегий из ранее определенных лучших практик по преодолению организационного сопротивления.

Тип стратегии	Практики преодоления ОС
«Люди важнее изменений»	Раннее информирование сотрудников об изменениях. Вовлечение сотрудников в правление изменениями (личное и групповое). Согласование целей изменений с личными целями лидеров коллектива и топ-менеджеров. Обсуждение изменений с сотрудниками и адаптация заявленных целей изменений на локальный уровень (группы, команды, офиса и т.д.). Нестрогий проектный подход без четких параметров (например, нечеткие рамки проекта или сроки). Интеграция и консолидация бизнес-данных. Управление сопротивлением как риском проекта трансформации. Групповая ответственность за следование обновленным бизнес-процессам. Постоянное обсуждение с сотрудниками результатов внедрения. Поощрение и мотивация команд к использованию обновленных бизнес-процессов. Компромисс по срокам и объему внедрения изменений в каждой итерации. Обучение сотрудников инновациям после внедрения и изменение корпоративной культуры. Планирование следующего этапа изменений для решения любых новых задач
«Бизнес важнее изменений»	Постоянное согласование изменений с корпоративной стратегией. Бизнес-моделирование организации. Инвентаризация процессов и установление ответственных за процессы. Интеграция и консолидация бизнес-данных. Строгий и формализованный проектный подход с оцениваемым влиянием изменений на бизнес. Вовлечение команд в активное управление изменениями. Разъяснительная работа с элементами подавления. Управление сопротивлением как риском проекта цифровой трансформации. Обучение сотрудников инновациям после их внедрения и изменение корпоративной культуры. Финансовый и экономический анализ влияния внедренных изменений. Планирование следующего этапа изменений для решения любых новых задач

Таблица 4. Лучшие практики, объединенные в стратегии УОИ
Составлено авторами по материалам исследования

Тип стратегии	Практики преодоления ОС
«Изменения необходимы для выживания»	Управление изменениями выше бюрократических правил организации. Строгий подход к управлению проектом со всеми формальными артефактами. Инвентаризация и документирование процессов. Интеграция и консолидация бизнес-данных. Разъяснительная работа с элементами подавления. Регулярные отчеты топ-менеджерам с обратной связью от них. Бенчмаркинг как реальный аргумент в убеждении и мотивации команд. Автоматизация нового бизнес-процесса для предотвращения его игнорирования сотрудниками. Персональные и групповые индикаторы эффективности труда. Обучение сотрудников инновациям после их внедрения и изменение корпоративной культуры. Финансовый и экономический анализ влияния внедренных изменений. Планирование следующего этапа изменений для решения любых новых задач

Окончание табл. 4

Применение тех или иных лучших практик, их ситуационная эффективность и капиталоемкость уникальны для каждой программы цифровой трансформации в отдельно взятой корпорации. Однако практический опыт авторов и результаты теоретических исследований подтверждают адекватность выбранных подходов в проектах цифровой трансформации. Формирование стратегий управления ОС, охватывающих все этапы проекта управления изменениями, завершает поиск решения поставленной научной задачи и позволяет учесть все организационные факторы и корпоративные барьеры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты настоящего исследования подчеркивают важность своевременного управления организационными изменениями. Исследование выделяет ключевые этапы внедрения изменений при использовании проектного подхода – планирование и подготовка, непосредственное изменение бизнес-процессов и закрепление новых практик, – а также типы организационного сопротивления (индивидуальное, групповое, общее и на уровне топ-менеджмента). Одним из ключевых выводов исследования является выявленная глубокая взаимосвязь между лучшими практиками в УОИ и повседневными операционными факторами компании в условиях ее цифровой трансформации – от бюрократии и корпоративной культуры к несовершенству данных компании и ее бизнес-процессов.

Исследование показывает, что причины сопротивления часто связаны не столько с психологическими аспектами или боязнью будущего, сколько с неясной ответственностью сотрудников в неопределенных и неповторяющихся бизнес-процессах. Для решения этой проблемы необходимы такие действия, как проведение инвентаризации процессов и создание репозитория данных и процессов, что обеспечит прозрачность, ответственность и согласованность. Моделирование организации в четких моделях AS-IS и TO-BE помогает понять текущее и желаемое состояние организации, определить цели трансформации и обеспечить плавный переход. Последовательное применение лучших практик позволяет снижать ОС по мере приближения организации к желаемой модели TO-BE, однако для команды управления изменениями будет эффективнее определить единую стратегию УОИ.

С учетом операционных факторов и корпоративных барьеров организациям рекомендуются следующие стратегии:

- «Люди важнее изменений» – акцент на сохранении ключевых сотрудников и обеспечении поддержки руководства компании в ущерб строгим параметрам внедрения изменений;
- «Бизнес важнее изменений» – приоритет бизнес-показателей (например, прибыльности и рыночной позиции) при внедрении организационных изменений над целями самих изменений;
- «Изменения необходимы для выживания» – подход, при котором изменения должны быть внедрены быстро и решительно для обеспечения выживания компании, часто с применением строгих методов управления проектами.

В качестве рекомендаций, направленных на повышение успешности цифровой трансформации организации и проектов в области УОИ, авторы предлагают использовать целостный и структурированный подход, интегрирующий проектный подход, управление бизнес-процессами и риск-менеджмент. Основные рекомендации по результатам настоящего исследования:

- применять системное мышление – рассматривать любые изменения как взаимосвязанные процессы, затрагивающие несколько бизнес-функций и связанные со стратегией организации, а не выступающие каким-то изолированным событием;
- формализовать организационные знания – создание Реестра процессов и обеспечение принятия решений (на основе консолидированных данных) являются ключевыми для прозрачности и согласованности внедряемых изменений;
- усилить вовлеченность руководства – высшие руководители должны выходить за рамки формального кураторства проекта и участвовать в принятии решений, обеспечивая согласование между подразделениями и активно преодолевая организационное сопротивление;
- рассматривать изменения как элементы реализации корпоративной стратегии;
- использовать методы вовлечения сотрудников – успешное управление изменениями зависит от вовлечения сотрудников через расширение их полномочий и мотивационные стратегии;
- улучшить управление рисками в проектах управления изменениями – организационное сопротивление должно формально идентифицироваться как категория риска с разработкой планов реагирования.

Лучшие практики, выявленные в настоящем исследовании, служат основой для построения стратегий УОИ и позволяют минимизировать организационное сопротивление. Применение единой стратегии УОИ позволяет добиться баланса между жесткими проектными подходами к внедрению изменений и необходимой гибкостью в обеспечении того, чтобы усилия по трансформации были хорошо задокументированы и стратегически согласованы, при этом оставаясь адаптивными к человеческим и культурным факторам в организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Пашченко Д.С. Современная высокотехнологичная компания в IT-отрасли. Казань: Бук; 2022. 195 с.
- Пашченко Д.С. Исследование актуальных практик внедрения изменений в производственные процессы разработки ПО и их влияния на проектную деятельность. Управление проектами и программами. 2014;4:280–291.
- Adizes, I. (2023). *Managing Corporate Lifecycles: How organizations Grow, Age and Die*. Alpina Publisher.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw Hill.
- Drucker, P. (1967). *The Effective Executive*. Harper & Row.
- Duck, J. D. (2002). *The Change Monster: The Human Forces that Fuel or Foil Corporate Transformation and Change*. Crown.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et generale*. Dunod et Pinat.
- Koilakonda, R., Gudala, M. (2024). Change Management Strategies: Ensuring Smooth Transition and Adoption in IT Projects. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 3(8), 280–286. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I8P132>
- Kotler, P., Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12.
- Kotter, P., Schlesinger, L. A., Sathe V. (1986). *Organization: Text Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change*. 2nd ed. Irwin.
- Loloiu, C., Plesanu, T., Bursuc, D. (2015). The Resistance to Change as a Specific Risk for the Organization Transformation. *Journal of US-China Public Administration*, 12. <https://doi.org/10.17265/1548-6591/2015.08.001>
- Olakunle, T. (2021). The Impact of Organizational Culture on Employee Productivity. *Journal of Management and Administration Provision*, 1, 39–44. <https://doi.org/10.55885/jmap.v1i3.231>
- Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*.
- Radojevic, T., Stankovic, T., Rajin, D. (2020). *Employee Motivation in the Process of Managing Organizational Change*. FINIZ. <https://doi.org/10.15308/finiz-2020-152-160>
- Schank, M. (2023). *Digital Transformation Success: Achieving Alignment and Delivering Results with the Process Inventory Framework*. Apress.
- Siegel, S., Kaemmerer, W. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553–562.
- White, C. (2005) The Next Generation of Business Intelligence: Operational BI. *Information Management Magazine*.

REFERENCES

- Adizes, I. (2023). *Managing Corporate Lifecycles: How organizations Grow, Age and Die*. Alpina Publisher.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw Hill.
- Drucker, P. (1967). *The Effective Executive*. Harper & Row.
- Duck, J. D. (2002). *The Change Monster: The Human Forces that Fuel or Foil Corporate Transformation and Change*. Crown.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et generale*. Dunod et Pinat.
- Koilakonda, R., Gudala, M. (2024). Change Management Strategies: Ensuring Smooth Transition and Adoption in IT Projects. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 3(8), 280–286. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I8P132>
- Kotler, P., Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12.
- Kotter, P., Schlesinger, L. A., Sathe V. (1986). *Organization: Text Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change*. 2nd ed. Irwin.
- Loloiu, C., Plesanu, T., Bursuc, D. (2015). The Resistance to Change as a Specific Risk for the Organization Transformation. *Journal of US-China Public Administration*, 12. <https://doi.org/10.17265/1548-6591/2015.08.001>
- Olakunle, T. (2021). The Impact of Organizational Culture on Employee Productivity. *Journal of Management and Administration Provision*, 1, 39–44. <https://doi.org/10.55885/jmap.v1i3.231>
- Paschenko, D. S. (2022). *Modern high-tech company in the IT industry*. Buk. (In Russian).
- Paschenko, D. S. (2014). The study of current practices of implementing changes in production processes of software development and their impact on project activities. *Project and Program Management*, 4, 280–291. (In Russian).

- Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*.
- Radojevic, T., Stankovic, T., Rajin, D. (2020). *Employee Motivation in the Process of Managing Organizational Change*. FINIZ. <https://doi.org/10.15308/finiz-2020-152-160>
- Schank, M. (2023). *Digital Transformation Success: Achieving Alignment and Delivering Results with the Process Inventory Framework*. Apress.
- Siegel, S., Kaemmerer, W. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553–562.
- White, C. (2005) The Next Generation of Business Intelligence: Operational BI. *Information Management Magazine*.

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ Stobierski T. What Is Organizational Change Management? Harvard Business School Online’s Business. Режим доступа: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management> (дата обращения: 19.04.2025).
- ² Serhat K. Herzberg’s Motivation-Hygiene Theory: Two-factor. Education Library. Режим доступа: <https://educationlibrary.org/herzbergs-motivation-hygiene-theory-two-factor/> (дата обращения: 19.04.2025).
- ³ Cousins M. As Is – To Be: The Essential Business Model for Process Improvement. Режим доступа: <https://blog.triaster.co.uk/blog/as-is-to-be-essential-business-model-process-improvement> (дата обращения: 19.04.2025).