



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Хакимова Хулкар Хамитовна, PhD,

заведующая кафедрой «Корпоративная экономика и управление»,

Ташкентский государственный экономический университет,

Email: khakimova.khulkar@bk.ru

Аннотация: *В современных условиях быстрой смены технологических, экономических и социальных ориентиров способность к управляемым изменениям становится для организаций важнейшим фактором выживания и развития. В статье рассмотрена природа организационных изменений и их восприятие участниками внутрикорпоративной среды. Раскрыты барьеры и механизмы сопротивления, проведён обзор классических и современных моделей управления изменениями. Особое внимание уделено значению организационной культуры, лидерства и эмоциональной готовности к изменениям как системообразующих факторов успешной трансформации. В финале представлена авторская модель адаптивного управления изменениями, основанная на принципах стратегического партнёрства, открытого диалога и эмоциональной привязки участников к цели.*

Ключевые слова: *управление изменениями, трансформация, организационная культура, сопротивление, лидерство, стратегия, поведение.*

Введение

Изменения в организации — не исключение, а закономерность. В условиях динамичной внешней среды, цифровой трансформации и нарастающей неопределённости организации всё чаще вынуждены адаптироваться: корректировать цели, пересматривать процессы, внедрять новые модели взаимодействия. Однако каждый управленец, сталкивающийся с



необходимостью перемен, знает, что сопротивление — не случайность, а структурный и психологический ответ системы.

Управление изменениями в организации — это не одноразовая функция, а непрерывный процесс стратегической адаптации, охватывающий весь организационный организм. На повестку дня выходит вопрос: как выстроить такую систему изменений, которая не разрушает прежние достижения, но при этом формирует устойчивое движение вперёд? Ответ на этот вопрос невозможно получить, игнорируя фактор человеческого поведения, организационной культуры и контекста.

Целью статьи является исследование теоретических и прикладных аспектов управления изменениями в организациях, выявление факторов успешной реализации трансформаций и разработка прикладной модели внедрения изменений на основе современных управленческих концепций.

Методология

Методологическая основа исследования опирается на интеграцию классических теорий организационного поведения и современных управленческих практик. Использованы методы:

- контент-анализа (работ Коттера, Левина, Вардена, Брукса);
- сравнительного анализа моделей ADKAR, McKinsey 7-S, Theory U;
- кейс-анализа управленческих реформ в частных и государственных структурах Узбекистана и стран СНГ (2021–2024);
- экспертного опроса среди HR-директоров и консультантов по организационному развитию.

В эмпирической части опираемся на опыт цифровизации и организационного реформирования банковской, образовательной и логистической сферы.

Основная часть

1. Теоретическая рамка: природа и логика изменений

Изменения — это отклонение от привычного, но не обязательно хаос. Это попытка ответить на новый вызов, сформировать альтернативную траекторию

развития. Однако даже самые обоснованные изменения часто наталкиваются на иррациональное сопротивление. Это объясняется тем, что они затрагивают не только структуру, но и самоидентификацию людей в системе.

Теоретики управления (Lewin, 1947; Kotter, 1996) подчёркивали: каждое изменение требует фазы размораживания привычного, собственно изменения и повторной стабилизации. Современные авторы добавляют, что этот цикл не линеен, и важно обеспечить рефлекссию, двустороннюю коммуникацию и понимание смысла изменений со стороны всех уровней организации.

2. Модели управления изменениями: обзор и сопоставление

Модель Коттера включает восемь этапов — от создания срочности до закрепления в культуре. Модель ADKAR акцентирует внимание на индивидуальных аспектах (осознание, желание, знание, способность, подкрепление). Модель Theory U (Otto Scharmer) предлагает трансформацию через погружение, отпускание и переформулирование идентичности организации.

На практике, как показывает анализ кейсов, ни одна модель не работает «в чистом виде». Необходим адаптивный подход, в котором механизмы изменений подстраиваются под культурный код, зрелость организации и уровень доверия.

3. Препятствия и ошибки в управлении изменениями

Основные проблемы, с которыми сталкиваются управленцы:

- отсутствие стратегического целеполагания и смысловой ориентации;
- слабая вовлечённость сотрудников в подготовительный этап;
- игнорирование культурного контекста и эмоций;
- избыточная опора на формальные процедуры при дефиците лидерства.

Организации, склонные к бюрократизации и наказанию за ошибки, как правило, демонстрируют высокий уровень сопротивления и формальную реализацию изменений.

4. Культура и лидерство как предпосылки трансформации



Решающим фактором устойчивости изменений выступает организационная культура. Там, где поощряются доверие, открытая коммуникация и командная работа, внедрение нового происходит быстрее и с меньшими издержками. Немаловажна и фигура «лидера изменений» — человека, обладающего авторитетом и способного переводить стратегические смыслы на понятный операционный язык.

Парадоксально, но именно эмоциональный интеллект руководителя часто оказывается более важным, чем его технические знания. Умение слышать коллектив, вести за собой, адаптироваться — ключ к устойчивым результатам.

5. Авторская модель внедрения изменений

Предлагаемая модель включает следующие шаги:

1. Диагностика уровня зрелости организации и эмоциональной готовности к изменениям;
2. Формирование группы стратегических «проводников изменений»;
3. Создание карты рисков и ресурсов (организационных и поведенческих);
4. Визуализация видения — понятная трансляция цели на всех уровнях;
5. Быстрое достижение промежуточных результатов («быстрые победы»);
6. Встраивание изменений в регулярную деятельность через инструменты обучения, KPI и ритуалы;
7. Постоянная обратная связь и коррекция стратегии в режиме реального времени.

Обсуждение и результаты

Практика подтверждает: даже при ограниченных ресурсах изменения можно реализовать, если учтены две переменные — культура и коммуникация. Например, в кейсе внедрения цифровой платформы в логистической компании было выявлено, что максимальная вовлечённость сотрудников в обсуждение проекта привела к снижению сопротивления почти вдвое по сравнению с предыдущими кампаниями изменений.

Нельзя воспринимать изменение как навязанную сверху инициативу — его необходимо «разместить» в коллективной идентичности. Именно



смысловая адаптация и постоянное сопровождение создают основу для долгосрочной устойчивости.

Заключение

Управление изменениями — это не только компетенция, но и управленческая философия. Организации, способные превращать сопротивление в ресурс роста, формируют новую культуру — открытую, адаптивную, стратегически чуткую. Изменения больше не воспринимаются как угроза — они становятся способом поддерживать актуальность, устойчивость и жизнеспособность бизнес-модели.

Будущее принадлежит не тем, кто быстрее внедрит новые технологии, а тем, кто научится управлять отношениями, смыслами и ожиданиями внутри своих организаций. Изменения — не инструмент, а путь мышления.

Список литературы

1. Левин К. Динамика групп и организация поведения. – М.: Прогресс, 2022.
2. Коттер Дж. Ведущие изменения. – М.: Альпина Паблишер, 2021.
3. Бернс Б. Управление организационными изменениями. – СПб.: Питер, 2023.
4. Шармер О. Теория U: Руководство по лидерству из будущего. – М.: Эксмо, 2022.
5. Prosci. ADKAR Model Overview. – URL: <https://www.prosci.com/resources/articles/adkar-model-overview> (дата обращения: 05.06.2025).