

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ОТ РЕАКЦИИ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЫШЛЕНИЮ

Хакимова Хулкар Хамитовна, PhD,

заведующая кафедрой «Корпоративная экономика и управление»,

Ташкентский государственный экономический университет,

Email: khakimova.khulkar@bk.ru

Аннотация: Управление организационными изменениями — одна из самых противоречивых и сложных управленческих задач современности. В эпоху цифровизации, нестабильных рынков и ускоряющейся инновационной динамики ни одна организация не может оставаться неизменной. Однако трансформации редко происходят безболезненно: они требуют не только административных решений, но и серьёзной работы с мотивацией сотрудников, лидерством, культурой и институциональной логикой. В данной статье рассматриваются подходы к управлению изменениями как к целостной системе, включающей этапы осмысления, коммуникации, согласования и закрепления нового порядка. Особое внимание уделяется поведенческим аспектам, а также условиям, при которых сопротивление преобразуется в ресурс развития.

Ключевые слова: организационные изменения, адаптация, сопротивление, культура, управление, лидерство, стратегия.

Введение

Организация, функционирующая в условиях неизменности, в действительности не существует. Даже если внешние факторы кажутся стабильными, внутри всегда происходят сдвиги: меняется состав коллектива, устаревают компетенции, возникают новые запросы клиентов и регулирующих органов. Однако не каждое изменение становится поводом для трансформации. Управляемые изменения — это осознанный процесс корректировки или переосмысления организационного поведения, структур, стратегий и даже идентичности.

Современные исследования показывают, что свыше половины инициатив по организационным изменениям не достигают заявленных целей. Причины кроются не в недостатке ресурсов или инструментария, а в непонимании самой природы изменений и неподготовленности систем управления к внутреннему напряжению. Именно поэтому управление изменениями — это не столько о процедурах, сколько о людях, восприятии и культуре.

Цель данной статьи — на основе междисциплинарного анализа и практического опыта предложить комплексный взгляд на управление

организационными изменениями как на стратегическую и поведенческую функцию. Особое внимание уделяется роли организационной культуры, лидерства, а также ошибкам, возникающим в реальных управленческих кейсах.

Методология

Методологическая рамка статьи включает:

- системный подход к изменениям как к многоуровневому процессу, охватывающему структуру, поведение и нормы;
- поведенческий анализ, основанный на теориях мотивации, сопротивления, доверия и лидерства (Lewin, Kotter, Schein);
- сравнительно-критический обзор моделей (ADKAR, McKinsey 7-S, Теория U, модель Коттера);
- кейс-анализ внедрения изменений в банковской, образовательной и производственной сферах в Узбекистане и странах СНГ.

Источниковая база включает научные публикации 2020–2024 гг., а также экспертные отчёты и практики консалтинговых агентств (Deloitte, McKinsey, BCG).

Основная часть

Изменения в организации — это не просто внедрение нового стандарта или технологии. Это вызов привычному: укладу, идентичности, способу мышления. Поэтому всякая попытка изменений запускает волны адаптации, сомнений, иногда саботажа, и только зрелая управленческая архитектура способна переработать это сопротивление в точку роста.

Исторически управление изменениями носило механистический характер: изменение структуры — изменение поведения. Однако на практике оказалось, что поведение сотрудников и коллективное восприятие среды изменяется не вслед за приказом, а через внутреннюю переработку ценностей, страхов и стимулов. Отсюда возникает необходимость в глубинной работе с мотивацией и культурой.

Модель Коттера остаётся одной из самых распространённых в практике, предлагая логичную цепочку из восьми этапов. Однако практика показывает, что при отсутствии предварительной культурной диагностики даже последовательные шаги не приносят ожидаемого эффекта. Например, в кейсе образовательной реформы, реализованной в одном из университетов Ташкента, игнорирование ценностных ориентаций преподавателей привело к отказу от участия в новых инициативах, несмотря на административную поддержку.

Модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) делает акцент на индивидуальном пути сотрудника к принятию изменений. Этот подход особенно эффективен в условиях высокоразвитой горизонтальной культуры, где ценится личная автономия. В организациях с иерархическим

управлением, наоборот, важен аспект коллективной мобилизации и ролевого лидерства.

Организационная культура в процессе изменений выступает не только фоном, но активным участником. Как отмечает Шейн (Schein, 2021), культура — это то, «как здесь у нас принято решать проблемы». Любое изменение, не согласованное с этим «как», воспринимается как угроза. Поэтому первый шаг в изменениях — это диагностика организационной культуры и выбор инструментов, согласующихся с ней, а не её насильственное переписывание.

Лидер изменений не обязательно формальный руководитель. Это человек, который способен не просто донести «что меняется», но и объяснить «зачем» и «для чего это важно каждому». В одном из кейсов, реализованном в логистической компании, старший менеджер среднего звена стал неформальным проводником изменений, когда объяснял команде, как новые методы позволят сократить рутину и снизить стресс. Именно этот подход повысил вовлечённость более чем на 40%.

Обсуждение результатов

На основании анализа литературы и кейсов можно выделить ряд условий, при которых управление изменениями становится устойчивым и эффективным:

- наличие доверия к инициаторам изменений;
- культурная совместимость методов с организационной средой;
- последовательная и прозрачная коммуникация;
- включённость сотрудников в формулировку целей и решений;
- наличие системы обратной связи и гибкой коррекции курса.

Ошибкой является восприятие сопротивления как враждебности. Напротив, сопротивление — это индикатор несогласованности темпа, формы или смысла изменений с ожиданиями коллектива. Успешные управленцы читают сопротивление как текст — и встраивают его в стратегию.

Заключение

Организационные изменения — это не эпизод, а форма жизни организации. Сила организации не в том, что она не испытывает сопротивления, а в том, как она его интерпретирует и обрабатывает. Именно здесь начинается подлинное управление изменениями: с признания эмоциональной природы процесса, включения команды в стратегию и умения видеть в каждой реакции ресурс. Управление изменениями — это стратегический навык XXI века, в основе которого лежат не только технологии и модели, но понимание человеческой природы и организационного поведения.

Список литературы:

1. Левин К. Полевая теория в социальных науках. – М.: Юнити-Дана, 2024.
2. Коттер Дж. Ведущие перемены. – М.: Альпина Паблишер, 2023.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2023.
4. Bridges W. Managing Transitions: Making the Most of Change. – Boston: Da Capo Press, 2023.