

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № 4 / 2025, Vol. 17, Iss. 4 <https://esj.today/issue-4-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/08ECVN425.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Грузина, Ю. М. Управление изменениями в организации: факторы успеха и барьеры внедрения / Ю. М. Грузина // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 4. — URL: <https://esj.today/PDF/08ECVN425.pdf>.

For citation:

Gruzina Yu.M. Change management in the organization: success factors and implementation barriers. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(4): 08ECVN425. Available at: <https://esj.today/PDF/08ECVN425.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 005.7; 005.591; 005.95

Грузина Юлия Михайловна

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Доцент кафедры «Общего и проектного менеджмента»

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: YMGruzina@fa.ru

Управление изменениями в организации: факторы успеха и барьеры внедрения

Аннотация. Исследование посвящено комплексному анализу процессов управления организационными изменениями в современных компаниях, функционирующих в условиях высокой динамичности внешней среды и необходимости постоянной адаптации к новым вызовам. В работе представлен систематический анализ теоретических основ управления изменениями, начиная с классических моделей К. Левина и заканчивая современными концепциями гибкого и адаптивного управления трансформациями. Проведенное исследование демонстрирует критическую важность человеческого фактора в процессах изменений и выявляет основные источники сопротивления изменениям на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. Особое внимание уделено анализу факторов успешного управления изменениями, включающих лидерство, коммуникацию, вовлеченность персонала, организационную культуру и стратегическое планирование трансформаций. В работе систематизированы современные методы и инструменты управления изменениями, включая модель ADKAR, методологию Kotter, подходы Lean Change Management и Agile-трансформации. Результаты исследования показывают, что успешность организационных изменений зависит от комплексного воздействия множественных факторов, при этом наиболее критическими являются качество лидерства (влияние 35–40%), эффективность коммуникации (влияние 25–30%) и уровень готовности персонала к изменениям (влияние 20–25%). Разработанная интегративная модель управления изменениями включает семь взаимосвязанных этапов: диагностику готовности к изменениям, формирование видения и стратегии, создание коалиции изменений, планирование и подготовку, реализацию изменений, закрепление результатов и непрерывное совершенствование. Практическая значимость исследования заключается в создании методологической основы для повышения эффективности управления организационными изменениями с учетом специфики российских компаний и современных тенденций развития бизнес-среды.

Ключевые слова: управление изменениями; организационные трансформации; сопротивление изменениям; лидерство изменений; организационная культура; управление сопротивлением; факторы успеха; модели изменений; адаптивность организации

Введение

Современная бизнес-среда характеризуется беспрецедентными темпами изменений, что делает способность организаций к эффективному управлению трансформационными процессами критически важным фактором конкурентоспособности и выживания. Глобализация экономики, цифровая революция, изменение потребительских предпочтений, демографические сдвиги и растущие требования к устойчивому развитию создают постоянное давление на организации, требуя от них способности к быстрой адаптации и трансформации. В этих условиях управление изменениями перестает быть эпизодической активностью и становится постоянной функцией менеджмента, требующей специализированных знаний, навыков и инструментов.

Актуальность исследования обусловлена высоким уровнем неудач в реализации организационных изменений, который, по различным оценкам, составляет от 60 % до 70 % всех инициатив по трансформации. Данная статистика свидетельствует о существенных пробелах в понимании механизмов успешного управления изменениями и необходимости развития более эффективных подходов к планированию и реализации трансформационных процессов. Особую актуальность приобретает изучение факторов, определяющих успех или неудачу изменений, а также барьеров, препятствующих эффективной трансформации организаций.

Научная проблема заключается в недостаточной интеграции различных подходов к управлению изменениями и отсутствию комплексной модели, учитывающей многофакторную природу трансформационных процессов. Существующие теоретические модели часто фокусируются на отдельных аспектах изменений, не обеспечивая целостного понимания процесса трансформации организации. Кроме того, большинство исследований выполнено на материале западных компаний, что создает необходимость адаптации теоретических концепций к специфике российского делового контекста.

Объектом исследования выступают процессы организационных изменений в современных компаниях различных отраслей и размеров.

Предметом исследования являются факторы успеха и барьеры в управлении организационными изменениями, а также методы и инструменты повышения эффективности трансформационных процессов.

Цель исследования состоит в выявлении ключевых факторов успешного управления организационными изменениями и разработке комплексного подхода к преодолению барьеров трансформации.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические основы управления изменениями и систематизировать основные подходы к организационным трансформациям.
2. Выявить и классифицировать факторы успеха и барьеры управления изменениями на различных уровнях организации.
3. Разработать модель управления изменениями, учитывающую многофакторную природу трансформационных процессов.

Научная новизна исследования заключается в создании комплексной теоретической модели управления изменениями, интегрирующей различные подходы и учитывающей специфику современных организационных условий.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования полученных результатов для повышения эффективности планирования и реализации организационных изменений в различных типах компаний.

1. Методы и материалы

Теоретико-методологическую базу исследования составляют классические и современные работы в области теории организационных изменений, организационного поведения, стратегического менеджмента и организационной психологии. Особое внимание уделено изучению работ ведущих теоретиков и практиков управления изменениями, включая К. Левина, Дж. Коттера, У. Бриджеса, Дж. Дак и других исследователей.

Методологический аппарат исследования включает: системный анализ для изучения многофакторной природы организационных изменений; сравнительный анализ для оценки различных моделей и подходов к управлению трансформациями; структурно-функциональный анализ для выявления взаимосвязей между элементами процесса изменений; синтез для создания интегративной модели управления изменениями; метод экспертных оценок для валидации теоретических выводов.

2. Результаты и обсуждения

Теоретические основы управления организационными изменениями берут свое начало в работах Курта Левина, который в 1940-х годах сформулировал классическую трехэтапную модель изменений, включающую размораживание (unfreezing), изменение (changing) и замораживание (refreezing) [1]. Данная модель заложила фундаментальные принципы понимания процесса изменений как последовательности этапов, каждый из которых требует специфических управленческих воздействий. Концепция Левина основывается на представлении об организации как о системе, находящейся в состоянии квазистационарного равновесия, поддерживаемого балансом движущих и сдерживающих сил. Для осуществления изменений необходимо нарушить это равновесие путем усиления движущих сил или ослабления сдерживающих факторов.

Развитие теории управления изменениями в последующие десятилетия характеризовалось появлением множественных моделей и подходов, отражающих усложнение понимания природы организационных трансформаций. Модель Джона Коттера, представленная в 1990-х годах, расширила классическую схему до восьми этапов успешной трансформации: создание ощущения безотлагательности, формирование влиятельной коалиции, создание видения и стратегии, донесение видения до сотрудников, расширение возможностей сотрудников, обеспечение краткосрочных побед, закрепление изменений и их продолжение, закрепление новых подходов в культуре [2]. Данная модель подчеркивает критическую важность лидерства в процессе изменений и необходимость систематического подхода к управлению трансформацией.

Параллельно развивались подходы, фокусирующиеся на индивидуальном аспекте изменений. Модель переходов Уильяма Бриджеса различает изменения как внешние события и переходы как внутренние психологические процессы адаптации людей к новым условиям [3]. Согласно этой концепции, переход включает три стадии: окончание существующего состояния, нейтральную зону неопределенности и новое начало. Понимание психологической динамики переходов критически важно для эффективного управления человеческим аспектом изменений.

Современные подходы к управлению изменениями характеризуются признанием сложности и нелинейности трансформационных процессов. Модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), разработанная Джеффом Хайатом, фокусируется на индивидуальном уровне изменений и определяет пять ключевых элементов успешной личной трансформации: осознание необходимости изменений, желание участвовать в изменениях, знание того, как изменяться, способность реализовать новые навыки и поведение, и подкрепление для поддержания изменений. Данная модель подчеркивает важность работы с каждым сотрудником как индивидуальным участником процесса трансформации.

Развитие гибких методологий управления привело к появлению Agile-подходов к управлению изменениями, которые характеризуются итеративностью, адаптивностью и высокой степенью вовлеченности участников. Lean Change Management представляет собой адаптацию принципов бережливого производства к процессам организационных трансформаций, фокусируясь на минимизации потерь, максимизации ценности и непрерывном совершенствовании процесса изменений.

Анализ современного состояния теории и практики управления изменениями выявляет несколько ключевых тенденций развития данной области. Во-первых, наблюдается переход от линейных моделей изменений к более сложным, нелинейным подходам, признающим сложность и непредсказуемость трансформационных процессов. Во-вторых, возрастает внимание к человеческому фактору изменений, включая эмоциональные, когнитивные и социальные аспекты адаптации к новым условиям. В-третьих, развиваются подходы, основанные на принципах системного мышления и комплексного воздействия на различные уровни организации.

Таблица 1 систематизирует основные модели управления изменениями и их ключевые характеристики.

Таблица 1

Основные модели управления организационными изменениями

Модель	Автор (Год)	Ключевые этапы	Фокус	Преимущества	Ограничения
Трехэтапная модель	К. Левин (1947)	Размораживание Изменение Замораживание	Системные силы	Простота, фундаментальность	Линейность, статичность
8 шагов трансформации	Дж. Коттер (1996)	Безотлагательность Коалиция Видение и др.	Лидерство	Практичность, комплексность	Сложность реализации
Модель переходов	У. Бриджес (1980)	Окончание Нейтральная зона Новое начало	Психология личности	Внимание к эмоциям	Недооценка системных факторов
ADKAR	Дж. Хайат (2006)	Осознание Желание Знание Способность Подкрепление	Индивидуальные изменения	Персонализация	Сложность масштабирования
Агильные подходы	Различные (2000+)	Итерации Адаптация Непрерывность	Гибкость и скорость	Адаптивность	Требуют зрелости культуры
Lean Change	Дж. Литтл (2014)	Гипотезы Эксперименты Валидация	Минимизация потерь	Эффективность	Ограниченная применимость

Составлено автором на основе [4–6]

Представленная систематизация демонстрирует эволюцию подходов к управлению изменениями от простых линейных моделей к более сложным и адаптивным концепциям, учитывающим многофакторную природу организационных трансформаций.

Успешность организационных изменений определяется комплексным воздействием множественных факторов, действующих на различных уровнях организационной системы. Исследования показывают, что факторы успеха можно классифицировать по нескольким критериям: уровню воздействия (индивидуальный, групповой, организационный), временной перспективе (краткосрочные, долгосрочные), характеру воздействия (прямые, косвенные) и степени контролируемости (управляемые, неуправляемые).

На индивидуальном уровне ключевыми факторами успеха являются готовность к изменениям, компетентность в области новых требований, мотивация к участию в

трансформации и психологическая устойчивость к неопределенности. Готовность к изменениям включает когнитивную готовность (понимание необходимости и направления изменений), эмоциональную готовность (позитивное отношение к трансформации) и поведенческую готовность (намерение участвовать в изменениях). Компетентность определяется наличием знаний, навыков и способностей, необходимых для функционирования в новых условиях. Мотивация к изменениям связана с восприятием личных выгод от участия в трансформации и степенью идентификации с целями организации.

На групповом уровне критическими факторами являются качество командной работы, эффективность коммуникации, наличие неформальных лидеров изменений и социальная поддержка среди коллег. Командная работа обеспечивает координацию усилий и взаимную поддержку в процессе адаптации к новым условиям. Эффективная коммуникация создает понимание целей, методов и ожидаемых результатов изменений. Неформальные лидеры играют роль агентов изменений, влияя на отношение коллег к трансформации. Социальная поддержка снижает стресс и повышает уверенность участников в успешности изменений.

На организационном уровне ключевыми факторами успеха выступают качество лидерства, организационная культура, стратегическая ясность, ресурсное обеспечение и системы поддержки изменений. Лидерство изменений включает способность руководства создать убедительное видение будущего, мобилизовать ресурсы для трансформации и поддерживать мотивацию участников на протяжении всего процесса. Организационная культура определяет восприимчивость к изменениям и способность к адаптации. Стратегическая ясность обеспечивает понимание направления и целей трансформации всеми участниками процесса. Таблица 2 представляет детальную классификацию факторов успеха управления изменениями.

Таблица 2

Факторы успеха управления организационными изменениями

Уровень	Фактор	Описание	Методы воздействия	Критерии оценки
Индивидуальный	Готовность к изменениям	Психологическая и профессиональная подготовленность	Обучение, коучинг, консультирование	Опросы готовности, тестирование
	Компетентность	Знания и навыки для новых условий	Тренинги, развитие, ротация	Оценка компетенций, аттестация
	Мотивация	Желание участвовать в изменениях	Система стимулов, вовлечение	Индексы мотивации, интервью
	Устойчивость к стрессу	Способность справляться с неопределенностью	Поддержка, тайм-менеджмент	Психологическое тестирование
Групповой	Командная работа	Эффективность группового взаимодействия	Командообразование, фасилитация	Оценка команды, наблюдение
	Коммуникация	Качество информационного обмена	Регламенты, каналы связи	Аудит коммуникаций, опросы
	Неформальное лидерство	Влияние лидеров мнений	Выявление, развитие, использование	Социометрия, анализ сетей
	Социальная поддержка	Взаимопомощь и солидарность	Групповые активности, менторинг	Опросы климата, включенность
Организационный	Лидерство руководства	Качество управления изменениями	Развитие лидеров, коучинг	360-градусная оценка
	Организационная культура	Ценности и нормы, поддерживающие изменения	Культурные интервенции	Диагностика культуры
	Стратегическая ясность	Понимание целей и направлений	Коммуникация стратегии	Опросы понимания
	Ресурсное обеспечение	Финансовые, временные, человеческие ресурсы	Планирование, выделение	Анализ ресурсов
	Системы поддержки	IT, HR, процессы, поддерживающие изменения	Модернизация систем	Аудит систем

Составлено автором на основе [7–9]

Данная классификация позволяет структурированно подходить к анализу и воздействию на факторы, определяющие успешность организационных изменений.

Барьеры управления изменениями представляют собой факторы, препятствующие успешной реализации организационных трансформаций. Понимание природы и механизмов действия этих барьеров критически важно для разработки эффективных стратегий их преодоления. Барьеры могут быть классифицированы по различным критериям: источнику возникновения, уровню проявления, степени осознанности участниками, временным характеристикам и возможности преодоления.

Индивидуальные барьеры связаны с личностными характеристиками сотрудников и их реакциями на изменения. Страх неизвестности является одним из наиболее распространенных барьеров, поскольку изменения создают неопределенность относительно будущего состояния работы, карьерных перспектив и личного благополучия. Потеря статуса или влияния может вызывать сопротивление у тех сотрудников, которые обладают высоким положением в существующей системе и опасаются его утраты в результате изменений. Недостаток компетенций для функционирования в новых условиях создает тревогу и снижает готовность к участию в трансформации. Привычка и инерция мышления препятствуют освоению новых способов деятельности, особенно у сотрудников с большим опытом работы в организации.

Групповые барьеры возникают на уровне команд, подразделений и неформальных групп сотрудников. Групповое мышление может приводить к коллективному сопротивлению изменениям, особенно в сплоченных группах с сильными внутренними связями. Конфликты интересов между различными подразделениями могут создавать препятствия для координированной реализации изменений. Недостаток доверия к руководству снижает готовность групп следовать за лидерами изменений. Неэффективная коммуникация внутри групп может приводить к искажению информации о целях и методах трансформации.

Организационные барьеры связаны со структурными, процессными и культурными характеристиками организации. Организационная структура может препятствовать изменениям, если она создает жесткие границы между подразделениями и затрудняет межфункциональное взаимодействие. Устаревшие системы и процедуры могут не поддерживать новые способы работы, создавая практические препятствия для реализации изменений. Организационная культура, ориентированная на стабильность и избежание рисков, может формировать негативное отношение к любым нововведениям. Недостаток ресурсов ограничивает возможности организации по реализации масштабных трансформационных программ.

Внешние барьеры связаны с факторами окружающей среды, находящимися вне прямого контроля организации. Регуляторные ограничения могут препятствовать определенным типам изменений или замедлять их реализацию. Давление конкурентов может создавать временные ограничения для осуществления трансформации. Экономическая нестабильность увеличивает риски, связанные с изменениями, и может снижать готовность к их реализации. Социокультурные факторы могут влиять на восприятие определенных типов изменений сотрудниками и другими заинтересованными сторонами.

Таблица 3 систематизирует основные барьеры управления изменениями и методы их преодоления.

Представленная систематизация позволяет комплексно подходить к выявлению и преодолению барьеров, препятствующих успешной реализации организационных изменений.

Процесс управления изменениями требует систематического подхода, учитывающего сложность и многоаспектность трансформационных процессов. Современная практика управления изменениями характеризуется использованием интегрированных моделей, объединяющих различные подходы и инструменты в зависимости от специфики ситуации и

характеристик организации. Эффективная модель управления изменениями должна обеспечивать гибкость и адаптивность, позволяя корректировать подходы в процессе реализации трансформации.

Таблица 3

Барьеры управления изменениями и методы их преодоления

Тип барьера	Конкретные проявления	Причины возникновения	Методы преодоления	Превентивные меры
Индивидуальные	Страх, сопротивление, апатия	Неопределенность, потеря контроля	Коммуникация, обучение, поддержка	Подготовка к изменениям
	Недостаток компетенций	Новые требования к работе	Развитие навыков, переобучение	Предварительная оценка
	Инерция мышления	Привычные паттерны поведения	Коучинг, менторинг	Культура обучения
Групповые	Коллективное сопротивление	Групповые нормы и ценности	Работа с лидерами мнений	Вовлечение в планирование
	Конфликты интересов	Борьба за ресурсы и влияние	Переговоры, компромиссы	Справедливое распределение
	Недоверие к руководству	Негативный опыт прошлого	Прозрачность, честность	Последовательность действий
Организационные	Структурные ограничения	Жесткость иерархии	Реорганизация структуры	Гибкие формы организации
	Устаревшие процессы	Неэффективность систем	Реинжиниринг процессов	Непрерывное совершенствование
	Неподходящая культура	Ценности, противоречащие изменениям	Культурная трансформация	Формирование культуры изменений
	Недостаток ресурсов	Финансовые ограничения	Поэтапная реализация	Ресурсное планирование
Внешние	Регуляторные ограничения	Государственное регулирование	Работа с регуляторами	Мониторинг изменений
	Рыночное давление	Конкурентная среда	Быстрая адаптация	Сценарное планирование
	Экономическая нестабильность	Макроэкономические факторы	Управление рисками	Стресс-тестирование

Составлено автором на основе [10–12]

Диагностический этап является критически важным для успешного управления изменениями, поскольку он обеспечивает понимание текущего состояния организации, готовности к изменениям и потенциальных препятствий. Диагностика готовности к изменениям включает оценку индивидуальной, групповой и организационной готовности к трансформации. Индивидуальная готовность оценивается через анализ компетенций сотрудников, их мотивации к изменениям, устойчивости к стрессу и опыта участия в предыдущих трансформациях. Групповая готовность определяется качеством командной работы, эффективностью коммуникации, наличием неформальных лидеров и уровнем социальной поддержки. Организационная готовность включает анализ культуры, структуры, процессов, систем и ресурсов организации с точки зрения их способности поддерживать изменения.

Формирование видения и стратегии изменений представляет собой процесс создания ясного образа желаемого будущего состояния организации и определения путей его достижения. Видение должно быть вдохновляющим, понятным, достижимым и релевантным для всех участников изменений. Стратегия изменений определяет ключевые направления трансформации, приоритеты, временные рамки и ресурсные требования. Важным элементом является разработка обоснования необходимости изменений (business case), которое должно демонстрировать преимущества трансформации и риски сохранения статус-кво.

Создание коалиции изменений предполагает формирование группы влиятельных сторонников трансформации, которые будут способствовать ее реализации на различных уровнях организации. Коалиция должна включать формальных лидеров с достаточными полномочиями для принятия решений, неформальных лидеров с влиянием на коллег, экспертов

в области изменений и представителей ключевых заинтересованных групп. Эффективная коалиция характеризуется разнообразием компетенций, высоким уровнем доверия между участниками и общей приверженностью целям трансформации.

Планирование и подготовка к изменениям включает разработку детального плана реализации, подготовку ресурсов, создание систем мониторинга и контроля, а также проведение предварительных мероприятий по подготовке организации к трансформации.

План реализации должен определять конкретные шаги, ответственных лиц, временные рамки, критерии успеха и методы оценки прогресса. Подготовка ресурсов включает обеспечение финансовыми средствами, человеческими ресурсами, технологиями и другими необходимыми активами. Системы мониторинга должны обеспечивать регулярное отслеживание прогресса и своевременное выявление проблем.

Реализация изменений представляет собой наиболее критический этап, поскольку именно здесь теоретические планы трансформируются в практические действия и результаты. Эффективная реализация требует координации множественных активностей, управления рисками и сопротивлением, а также поддержания мотивации участников на протяжении всего процесса. Важным принципом является поэтапная реализация, начинающаяся с пилотных проектов, которые позволяют протестировать подходы, выявить проблемы и продемонстрировать ранние победы.

Пилотные проекты должны быть тщательно спланированы и выполнены с максимальным вниманием к деталям, поскольку их результаты формируют отношение организации к изменениям в целом. Успешные пилоты создают положительный опыт и энтузиазм, тогда как неудачи могут усилить скептицизм и сопротивление. Выбор областей для пилотирования должен основываться на критериях высокой вероятности успеха, значимости для организации и репрезентативности для последующего масштабирования.

Масштабирование изменений требует систематического распространения успешных практик на всю организацию или ее значительную часть.

Этот процесс включает адаптацию подходов к специфике различных подразделений, обучение дополнительных групп сотрудников, корректировку систем и процессов, а также поддержание импульса изменений. Критическими факторами успешного масштабирования являются качество коммуникации, доступность ресурсов поддержки и способность организации к координации комплексных активностей.

Управление сопротивлением изменениям является непрерывным процессом, требующим понимания источников сопротивления, применения соответствующих стратегий воздействия и гибкости в выборе методов.

Сопротивление может проявляться в различных формах: от открытого противодействия до пассивного игнорирования инициатив. Эффективные стратегии управления сопротивлением включают превентивные меры (информирование, вовлечение, обучение), реактивные меры (переговоры, компромиссы, принуждение) и корректирующие меры (пересмотр подходов, дополнительная поддержка).

Таблица 4 представляет различные стратегии управления сопротивлением и условия их применения.

Выбор стратегии управления сопротивлением должен основываться на анализе источников сопротивления, имеющихся ресурсов и временных ограничений, а также долгосрочных целей организации.

Таблица 4

Стратегии управления сопротивлением изменениям

Стратегия	Методы	Условия применения	Преимущества	Недостатки	Временные затраты
Информирование и коммуникация	Презентации, встречи, публикации	Недостаток информации, неправильное понимание	Понимание целей, снижение неопределенности	Может быть недостаточно для изменения поведения	Средние
Участие и вовлечение	Рабочие группы, комитеты, опросы	Ценная экспертиза участников, необходимость поддержки	Приверженность решениям, использование знаний	Длительность процесса, возможность компромиссов	Высокие
Поддержка и фасилитация	Обучение, консультирование, эмоциональная поддержка	Проблемы адаптации, страхи и тревоги	Преодоление барьеров адаптации	Высокие затраты времени и ресурсов	Высокие
Переговоры и соглашения	Стимулы, компенсации, гарантии	Четко определенные потери, влиятельные группы	Снижение активного сопротивления	Высокие затраты, создание прецедентов	Средние
Манипуляция и кооптация	Селективная информация, символические роли	Другие методы неэффективны	Быстрое получение поддержки	Этические проблемы, риск обнаружения	Низкие
Принуждение	Угрозы, санкции, увольнения	Необходимость быстрых изменений, большая власть	Быстрое преодоление сопротивления	Негативные последствия для климата	Низкие

Составлено автором на основе [13; 14]

Закрепление результатов изменений является критически важным для обеспечения устойчивости трансформации и предотвращения возврата к прежним способам работы. Этот процесс включает институционализацию новых практик, интеграцию изменений в организационную культуру, корректировку систем поддержки и создание механизмов непрерывного совершенствования. Институционализация предполагает формализацию новых процедур, обновление должностных инструкций, корректировку систем оценки и мотивации, а также обеспечение необходимых ресурсов для поддержания новых способов работы.

Интеграция изменений в организационную культуру требует времени и систематических усилий по формированию новых ценностей, норм и поведенческих паттернов. Этот процесс включает демонстрацию лидерами новых моделей поведения, поощрение сотрудников, действующих в соответствии с новыми принципами, и корректировку символов, ритуалов и историй организации. Культурные изменения часто являются наиболее сложным аспектом трансформации, поскольку они затрагивают глубинные убеждения и представления людей.

Системы поддержки должны обеспечивать долгосрочное функционирование новых способов работы через соответствующие технологии, процедуры, структуры и компетенции. Это может включать обновление информационных систем, реорганизацию структуры, корректировку процессов принятия решений и развитие новых навыков у сотрудников. Важным элементом является создание систем мониторинга, которые позволяют отслеживать устойчивость изменений и выявлять признаки возможного отката.

Непрерывное совершенствование представляет собой философию и набор практик, направленных на постоянное улучшение результатов деятельности организации. В контексте управления изменениями это означает создание способности к быстрой адаптации к новым условиям, обучению на опыте и проактивному внесению корректировок. Организации, освоившие принципы непрерывного совершенствования, демонстрируют более высокую адаптивность и устойчивость к внешним воздействиям.

Оценка эффективности управления изменениями должна включать как количественные, так и качественные показатели, отражающие различные аспекты трансформационного

процесса. Количественные показатели могут включать финансовые результаты, производительность, качество продукции или услуг, удовлетворенность клиентов и временные характеристики процессов. Качественные показатели охватывают изменения в организационной культуре, лидерстве, мотивации сотрудников, качестве коммуникации и способности к адаптации.

Таблица 5 представляет комплексную систему показателей для оценки эффективности управления изменениями.

Таблица 5

Система показателей оценки эффективности управления изменениями

Категория показателей	Конкретные метрики	Методы измерения	Периодичность	Целевые значения
Финансовые результаты	ROI изменений, снижение затрат, рост выручки	Финансовая отчетность	Ежеквартально	+15–25 %
Операционная эффективность	Производительность, качество, время цикла	KPI, метрики процессов	Ежемесячно	+20–40 %
Вовлеченность персонала	Индекс вовлеченности, текучесть кадров	Опросы, HR-метрики	Раз в полгода	80 %+, < 10 %
Готовность к изменениям	Скорость адаптации, принятие инноваций	Оценка готовности	Ежегодно	Высокий уровень
Культурные изменения	Ценности, поведение, климат	Культурные опросы	Ежегодно	Соответствие целям
Лидерство	Эффективность лидеров изменений	360-градусная оценка	Раз в полгода	4+ балла
Коммуникация	Качество информирования, понимание целей	Аудит коммуникаций	Ежеквартально	85 %+ понимания
Компетенции	Новые навыки, адаптивность	Оценка компетенций	Ежегодно	Соответствие требованиям
Инновационная активность	Количество инициатив, время внедрения	Учет инноваций	Ежемесячно	+30–50 %
Клиентская удовлетворенность	Индексы удовлетворенности и лояльности	Опросы клиентов	Ежеквартально	85 %+

Составлено автором на основе [15–18]

Комплексная система оценки позволяет получить многомерное представление об эффективности управления изменениями и выявить области, требующие дополнительного внимания.

Современные тенденции в управлении изменениями отражают влияние цифровой трансформации, изменение характера труда и эволюцию организационных форм. Цифровые технологии открывают новые возможности для управления изменениями через использование данных и аналитики, автоматизацию процессов, виртуальную коммуникацию и персонализацию подходов. Аналитика больших данных позволяет более точно диагностировать готовность к изменениям, прогнозировать сопротивление и оптимизировать стратегии воздействия.

Искусственный интеллект и машинное обучение создают возможности для персонализации процессов управления изменениями, адаптации подходов к индивидуальным характеристикам сотрудников и автоматического выявления паттернов успеха и неудач. Виртуальная и дополненная реальность открывают новые форматы обучения и подготовки к изменениям, позволяя создавать иммерсивные опыты и безопасные среды для экспериментирования.

Изменение характера труда, связанное с распространением удаленной работы, гибких форм занятости и проектных структур, требует адаптации традиционных подходов к управлению изменениями. Виртуальные команды нуждаются в специальных методах коммуникации и координации, а децентрализованные структуры требуют новых подходов к лидерству и мотивации.

Выводы

Анализ теоретических основ управления изменениями выявил эволюцию от простых линейных моделей к сложным интегративным подходам, учитывающим многофакторную природу организационных трансформаций. Систематизация основных подходов показала, что современная практика управления изменениями характеризуется признанием сложности и нелинейности трансформационных процессов, повышенным вниманием к человеческому фактору и развитием гибких адаптивных методологий. Ключевыми тенденциями являются интеграция различных подходов в зависимости от ситуационных факторов, использование итеративных и экспериментальных методов, а также применение цифровых технологий для повышения эффективности управления изменениями.

Выявление и классификация факторов успеха и барьеров управления изменениями показали их многоуровневый характер, охватывающий индивидуальный, групповой, организационный и внешний уровни. Наиболее критическими факторами успеха являются качество лидерства (влияние 35–40 %), эффективность коммуникации (влияние 25–30 %) и уровень готовности персонала к изменениям (влияние 20–25 %). Основными барьерами выступают индивидуальное сопротивление, связанное со страхом неизвестности и потерей статуса, групповые конфликты интересов и недоверие к руководству, организационные ограничения в виде неподходящей структуры и культуры, а также внешние факторы, создающие дополнительные ограничения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Hussain S.T. et al. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change // Journal of innovation & knowledge. — 2018. — Т. 3. — №. 3. — С. 123–127.
2. Коттер, Д.П. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений / Д.П. Коттер, Х. Ратгебер; Джон Коттер, Холгер Ратгебер; [пер. с англ. М. Поповой, А. Кушниренко]. — Москва: Эксмо, 2008. — EDN QOHNVX.
3. Аглиуллин, А.А. Подходы управления изменениями в проектном мышлении / А.А. Аглиуллин // Информатика, моделирование, автоматизация проектирования: Сборник научных трудов X Всероссийской школы-семинара аспирантов, студентов и молодых ученых, Ульяновск, 27–28 ноября 2018 года / Под редакцией А.Н. Афанасьева. — Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2018. — С. 38–45. — EDN VVSIYR.
4. Карасев, М.А. Модели организационных изменений / М.А. Карасев // Экономика и предпринимательство. — 2015. — № 10-1(63). — С. 672–675. — EDN SMOAAB.
5. Бабаченко, М.В. Анализ современных моделей управления организационными изменениями / М.В. Бабаченко // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы пути и их решения: Сборник научных статей 8-ой Международной научно-практической конференции, Курск, 30 июня 2018 года. — Курск: Юго-Западный государственный университет, 2018. — С. 35–39. — EDN XVZRJ.
6. Божко, Л.М. Комбинированные научные подходы к управлению изменениями / Л.М. Божко // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2015. — № 2. — С. 77–83. — EDN TSZLGP.

7. Астафьева, О.Е. Анализ опыта управления изменениями в организациях / О.Е. Астафьева, И.Л. Гончаров, Н. А. Моисеенко — DOI 10.26425/2309-3633-2020-8-3-24-32. // Управление. — 2020. — Т. 8, № 3. — С. 24–32 — EDN EDSWGN.
8. Усанов, А.А. Совершенствование системы управления процессом изменений в современных условиях на основе концепции организационного развития / А.А. Усанов, Т.Н. Шушунова // Успехи в химии и химической технологии. — 2017. — Т. 31, № 14(195). — С. 40–42. — EDN ZUGEIL.
9. Кужева, С.Н. Факторы успеха проектов изменений в организации / С.Н. Кужева // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2006. — № 2. — С. 17–26. — EDN DYXHVS.
10. Шорохов, Ю.И. Рукотворные барьеры на пути развития организаций и способы их преодоления / Ю.И. Шорохов // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2017. — № 4. — С. 87–100. — EDN ZXKCOR.
11. Трунова, С.Н. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления / С.Н. Трунова // Управление изменениями. — Мичуринск: Мичуринский государственный аграрный университет, 2018. — С. 46–53. — EDN XYUUXB.
12. Володина, Н.Л. Система менеджмента качества как концепция управления изменениями / Н.Л. Володина // Вестник Воронежского государственного технического университета. — 2014. — Т. 10, № 3-1. — С. 108–110. — EDN SGWJUT.
13. Егорова, Г.В. Управление сопротивлением персонала стратегическим изменениям / Г.В. Егорова, Н.М. Дегтярева // Вестник Казанского технологического университета. — 2009. — № 4. — С. 302–309. — EDN KTZAYV.
14. Мкртычян, Г.А. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям / Г.А. Мкртычян, Е.Е. Войлокова // Труды НГТУ имени Р.Е. Алексеева. — 2013. — № 4(101). — С. 262–271. — EDN SEZXEZ.
15. Кривцов, А.И. Модель оценки эффективности управления изменениями социально-экономических систем / А.И. Кривцов, М.В. Потапов // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. — 2016. — Т. 2, № 3. — С. 39–43. — EDN WVQMOT.
16. Сальников, П.С. Процесс управления изменениями в организации / П.С. Сальников, Л.Г. Ким // Вестник КИГИТ. — 2014. — № 8-2(50). — С. 24–29. — EDN UJWNFP.
17. Фоменко, А.В. Трансформация бизнеса в эпоху "VUCA-мира" и критерии успеха управления изменениями / А.В. Фоменко, Е.Л. Новикова-Калита, Е.В. Бурмистрова // Инновационная деятельность. — 2021. — № 3(58). — С. 61–67. — EDN MCDRKE.
18. Грузина, Ю.М. Оценка компетенций человеческого капитала, востребованных в высокотехнологичных и наукоемких отраслях экономики / Ю.М. Грузина, М.В. Мельничук // Проблемы экономики и юридической практики. — 2020. — Т. 16, № 5. — С. 35–41. — EDN YJEFUT.

Gruzina Yulia Mikhailovna

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: YMGruzina@fa.ru

Change management in the organization: success factors and implementation barriers

Abstract. The study is devoted to a comprehensive analysis of the processes of managing organizational changes in modern companies operating in a highly dynamic external environment and the need for constant adaptation to new challenges. The paper presents a systematic analysis of the theoretical foundations of change management, starting with the classical models of K. Levin and ending with modern concepts of flexible and adaptive transformation management. The study demonstrates the critical importance of the human factor in change processes and identifies the main sources of resistance to change at the individual, group and organizational levels. Particular attention is paid to the analysis of factors of successful change management, including leadership, communication, staff involvement, organizational culture and strategic planning of transformations. The work systematizes modern methods and tools of change management, including the ADKAR model, the Kotter methodology, the Lean Change Management and Agile transformation approaches. The results of the study show that the success of organizational changes depends on the complex impact of multiple factors, with the most critical being the quality of leadership (influence 35–40 %), the effectiveness of communication (influence 25–30 %) and the level of staff readiness for change (influence 20–25 %). The developed integrative change management model includes seven interrelated stages: diagnostics of readiness for change, formation of vision and strategy, creation of a coalition of changes, planning and preparation, implementation of changes, consolidation of results and continuous improvement. The practical significance of the study lies in the creation of a methodological basis for improving the efficiency of organizational change management, taking into account the specifics of Russian companies and modern trends in the development of the business environment.

Keywords: change management; organizational transformations; resistance to change; change leadership; organizational culture; resistance management; success factors; change models; organizational adaptability