

УДК 33 / 65.015 DOI: 10.14451/1.234.613

# Преимущества и недостатки современных моделей управления изменениями в организации

© 2024 Ксенофонтова Мария Дмитриевна

Магистрант Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: ksenofontova@live.ru

Научный руководитель:

© 2024 Гавель О. Ю.

PhD, кандидат биологических наук, доцент кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

**Ключевые слова:** организационные изменения, управление изменениями, модели изменений, гибкие методологии, agile-подход.

Существование любой организации связано с различными изменениями как внутренней, так и внешней среды. Управление организацией – это всегда управление изменениями, которое не может производиться спонтанно. В статье рассматриваются различные модели по управлению изменениями в организациях, приводятся их преимущества и недостатки. Особое внимание также уделено гибким методологиям (АСМ и LCM).

Успешное функционирование и развитие любой организации сопряжено с проведением изменений, поддерживающих и преобразующих.

Управление изменениями – целенаправленное воздействие на систему (учреждение, предприятие, институт и т.п.) или процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т.п.) с целью освоения организацией новых идей или моделей поведения.

Формирование и поддержка условий результативного функционирования организации, её последовательного, устойчивого, долговремен-

ного развития при нормальном уровне доходности, допустимости риска, безопасности деятельности, что выражается и в минимизации негативных воздействий на организацию, а также в обеспечении контроля проводимых мероприятий (в части изменений в организации) – есть цель управления изменениями.

Приспосабливаться к значительным изменениям может быть сложно как для организации в целом, так и для сотрудников в частности. Использование различных моделей управления изменениями позволяет направлять потоки преобразований и осуществлять их с наибольшей

эффективностью в соответствии с поставленными руководством организации целями.

Концептуально существующие модели управления изменениями можно разделить на две категории:

1. модели, ориентированные непосредственно на процесс управления изменениями:
  - модель планируемого перехода к организационным изменениям, или модель «Трёх стадий» Курта Левина;
  - 8-ступенчатая модель изменений Коттера;
  - модель процесса непрерывных изменений (управления переходом).
2. модели, сфокусированные на управлении реакциями людей (преимущественно, сотрудников) на проводимые в организации изменения:
  - модель ADKAR (часть методологии Prosci);
  - системная модель управления изменениями.

Рассмотрим более подробно выделенные модели, сконцентрировав внимание на преимуществах и недостатках каждой из них.

**Модель планируемого перехода к организационным изменениям, или модель «Трёх стадий» Курта Левина** – одна из базовых моделей управления изменениями, представляющая собой простую схему из трёх последовательных этапов: подготовительного («разморозка»), основного («движение» или «переход») и завершающего («заморозка»).

Модель также может быть успешно использована в случаях, когда необходимо сохранить контроль над уровнем неприятия изменений при осуществлении радикальных преобразований в организации деятельности через привлечение сотрудников, посредством эффективного общения и закрепления желаемого поведения.

Преимуществами являются простота и понятность модели, а также обширная область применения (как в управлении изменениями существующих организационных структур, систем,

процессов, так и изменениями организационного климата, культуры, стиля межличностного общения).

Одним из допущений модели является то, что при достаточной мотивации и поощрении сотрудники принимают и участвуют в процессе изменений, однако это не всегда так. Модель не освещает варианты снижения напряженности и устранения конфликтов с людьми, сопротивляющимися изменениям, что является значительным минусом модели.

**8-ступенчатая модель изменений Коттера** разработана для повышения эффективности управления изменениями, а также для ускорения адаптации сотрудников к новым процессам. Данная модель эффективна как на уровне отдельного проекта или конкретного бизнес-процесса, так и на уровне организации в целом.

Преимуществом является наглядность – модель представляет собой простую дорожную карту для линейных руководителей и менеджмента компании, что значительно упрощает её использование.

Недостатками можно назвать малую гибкость – изменения в концепции Коттера должны происходить строго по прописанным шагам, что снижает маневренность организации в этом вопросе. Также по оценкам, процесс изменений в этом случае может быть очень затратным по временным ресурсам.

**Модель процесса непрерывных изменений (управления переходом)** является своеобразным продолжением модели Курта Левина (добавляется элемент цикличности) и рассматривает управление изменениями как непрерывный процесс, преимущественно с точки зрения топ-менеджмента организации. Согласно этой модели, предпосылка возникновения изменений, как правило, носит внешний характер. Руководство организации участвует в процессе принятия решений для определения альтернатив или решений проблем: определяет цели, задачи, шаги решения и планируемые результаты. Наиболее эффективным является применение на уровне

организации в целом.

К преимуществам можно отнести простоту целеполагания, а также прозрачность шагов. Малая формализация модели может стать её существенным недостатком.

### **Системная модель управления изменениями**

уделяет внимание тому факту, что изменение должно осуществляться в масштабах всей организации (захватывая шесть ключевых факторов изменений – люди, задача, внутренний дизайн организации, стратегия, технология, культура), а не внедряться частично. Модель хорошо иллюстрирует тесную связь составляющих организации – изменение одной переменной приведёт к цепочке изменений связанных сущностей, и может выступать в качестве эффективного дополнительного инструмента, позволяющего сконцентрироваться на системном подходе к изменениям.

Преимуществами данной модели является комплексный подход к изменениям, наличие подробных рекомендаций по их осуществлению.

Недостатком может стать сложность реализации и тяжеловесность (необходимость рассматривать факторы в совокупности).

**ADKAR** – модель для управления кадровой стороной изменений, основной посыл которой заключается в том, что успешность изменений обусловлена не только техническими аспектами нововведений, но и отношением сотрудников, которым необходимо в дальнейшем принять эти изменения.

Название представляет собой аббревиатуру пяти шагов осуществления долгосрочных изменений: Awareness – осознание необходимости изменений; Desire – желание сотрудников осуществлять поддержку изменений и участвовать в них; Knowledge – знания того, как осуществить изменение и видение результата; Ability – способность обеспечить процесс изменения необходимыми ресурсами, в том числе обеспечение возможности непрерывной реализации; Reinforcement – закрепление изменений.

Модель ориентирована на конкретные цели, может быть легко адаптирована к структуре компании, а фокус на людях позволяет повысить их лояльность к организации, поддерживать мотивацию сотрудников в период проведения организационных изменений, что является значительным преимуществом модели.

К недостаткам можно отнести узкую направленность и малую скорость изменений.

Отдельно следует остановиться на **гибких методологиях управления изменениями**, использование которых набирает всё большую популярность в текущих условиях.

Гибкие методологии преимущественно используются в проектном управлении (зачастую ИТ-сферы), но также могут быть экстраполированы на бизнес-процессы и деятельность организации в целом (в особенности этот подход актуален для организаций, которые хотят оставаться конкурентоспособными и оперативно реагировать на постоянно изменяющийся бизнес-ландшафт). Ведь что есть существование организации как не глобальный управленческий проект?

Agile Change Management (АСМ) – это гибкий и итеративный подход к управлению изменениями в сложных и неопределённых условиях. АСМ включает в себя доставку ценностного предложения заинтересованным сторонам и клиентам малыми инкрементами, сбор обратных связей, адаптивный подход к изменению требований, а также кроссфункциональное сотрудничество между командами.

Управление изменениями по Agile имеет множество преимуществ, которые позволят достичь лучших результатов за меньший промежуток времени. При гибком подходе руководство может сосредоточиться на наиболее ценных и осуществимых решениях, тестируя и проверяя их на реальных пользователях изменений. Это позволяет наладить лучшую коммуникацию с заинтересованными сторонами (в том числе с сотрудниками организации), повысить их вовлечённость в процесс проведения изменений, од-

новременно с этим предоставив некоторую свободу действий, самостоятельность, самоорганизацию, желание экспериментировать и учиться на собственных ошибках.

АСМ значительно повышает гибкость процесса управления изменениями в случае непредвиденных обстоятельств или возникших дополнительных требований, что позволяет менеджменту и организации в целом быстрее реагировать на изменения рынка и потребности клиентов. Процесс работы над изменениями при гибком подходе значительно ускоряется также благодаря тому, что тяжеловесные изменения разбиваются на более мелкие, управляемые действия, которые могут корректироваться по мере необходимости.

Для того чтобы подход АСМ работал корректно, необходимы чёткая постановка целей, определение ожиданий, сферы и границы изменений, а также установка эффективных каналов оперативного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. Важно, чтобы гибкость подхода не вытесняла существующую стабильность в организации и контроль над изменениями, поэтому необходимо создание управленческой структуры, которая бы занималась и оперативностью, и ответственностью, согласовывая действия со стратегическим видением и целями организации. Без чёткого видения или дорожной карты гибкое управление изменениями может привести к разрозненным, несогласованным итерациям, отсутствию фокуса внимания на достижении конкретных целей и к неэффективному сотрудничеству и отсутствию коммуникации между членами команды, что в свою очередь нарушает саму концепцию Agile и может привести к задержкам и неудачам. Также не следует забывать о том, что методология Agile предполагает определенные навыки взаимодействия и компетенции сотрудников, высокий уровень согласованности, самостоятельности и доверия в команде.

В зависимости от контекста и потребностей, организация может выбрать один из многих существующих гибких подходов, например, Kanban

или Lean. Рассмотренная ранее модель ADCAR также может быть применима в рамках гибкого подхода.

Стоит также упомянуть о подходе бережливого управления изменениями (Lean Change Management / LCM), в ядре которого лежит концепция (философия) бережливого производства. Основа бережливого производства – устранение потерь, будь то сокращение затрат (в том числе трудовых), сокращение сроков производства, сокращение объема производственных и складских площадей, а также гарантия поставки продукции.

При использовании данного подхода при управлении изменениями, процесс рассматривается как взаимосвязь трёх сущностей: данности/инсайты (сведения о текущем состоянии организации – состав компании, сотрудники, типы желаемых изменений, являющихся болевыми точками, препятствиями для гибкости предприятия), варианты/опции (что позволит устранить выявленные проблемы), эксперименты (осуществление внедрения изменений для наилучших опций). В любой момент процесс можно прервать, вернуться на стадию определения вариантов и изменить выбор.

Подход LCM концептуально схож с концепцией управляемого непрерывного совершенствования (Guided Continuous Improvement (GCI), иначе Кайдзен), что в свою очередь похоже на цикл Деминга (PDCA – Plan-Do-Check-Act).

Для корректной работы гибких методологий необходимы чёткая постановка целей, определение ожиданий, сферы и границ изменений, а также установка эффективных каналов оперативного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами.

При гибком подходе руководство может сосредоточиться на наиболее ценных и осуществимых решениях, тестируя и проверяя их на реальных пользователях изменений. Это позволяет наладить лучшую коммуникацию с заинтересованными сторонами, повысить их вовлеченность

в процесс проведения изменений, одновременно с этим предоставив некоторую свободу действий, самостоятельность, самоорганизацию, желание экспериментировать и учиться на собственных ошибках.

Недостатки преимущественно связаны с самим пониманием и реализацией гибкого подхода: без чёткого видения или дорожной карты гибкое управление может привести к разрозненным, несогласованным итерациям, отсутствию фокуса внимания на достижении конкретных целей и к неэффективному сотрудничеству и отсутствию коммуникации между членами команды, что может приводить к задержкам и неудачам. Модель предполагает определенные навыки взаимодействия и компетенции сотрудников, высокий уровень согласованности, самостоятельности и доверия в команде.

В ходе анализа был сделан вывод, что большинство существующих моделей имеют в прообразе разработанную Куртом Левином модель «Трёх стадий», которая наиболее обще охватывает процесс управления изменениями. Единственным видимым минусом представляется отсутствие акцента на непрерывности данного процесса, его цикличности – данный аспект отлично отражён в цикле Деминга, на который также ссылается множество рассмотренных моделей.

Отметим, что для повышения эффективности

управления изменениями, для лучшего синергетического эффекта организация может использовать комплекс подходов и методик.

Таким образом, несмотря на определенные методологические различия в современных подходах и методологическом инструментарии для управления изменениями можно выделить общие характеристики, присущие им:

1. важность комплексного подхода – изменение отдельных аспектов без трансформации общей картины не даст положительных результатов;
2. осуществление изменений в три этапа: подготовительный (выявление потребности, инициация изменений), основной (осуществление изменений), завершающий (оптимизация работы в новых правилах после осуществления изменений);
3. ценны не только бизнес-процессы, но и люди – при осуществлении изменений следует помнить о важности отношения к ним персонала, о необходимости заручиться поддержкой сотрудников и обеспечить плавный их вход в работу после проведения трансформации.

Кроме этого, подавляющее большинство моделей оставляют свободу творчества, позволяя адаптировать свой метод под конкретные цели организации, увеличивая гибкость подходов.

### Библиографический список

1. Бариленко В. И. Бизнес-анализ : учебник. – 2024.
2. Иванова О. Я. Методологии управления изменениями // Современные научные исследования и инновации. – 2019. – № 4. – URL: <https://web.snauka.ru/issues/2019/04/89076> (дата обр. 09.05.2024).
3. Сливак В. А. Управление изменениями : учебник для вузов. – 2024.
4. Kotter's 8 step Model of Change / Management Study Guide. – URL: <https://managementstudyguide.com/kotters-8-step-model-of-change.htm> (visited on 03/18/2024).
5. Kurt Lewin's Change Management Model: The Planned Approach to Organizational Change / Management Study Guide. – URL: <https://managementstudyguide.com/kurt-lewins-change-management-model.htm> (visited on 03/18/2024).