

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-93-99>

Обзорная статья / Review article
УДК 332.143

Формирование модели управления изменениями в компании

Г. Р. Минасбекян

Аспирант

Gaben00@mail.ru

*Университет «Синергия»,
Москва, Россия*

Т. В. Суворова

Кандидат педагогических наук, доцент

suvori.suvorova@yandex.ru

*Кафедра экономической теории и поведенческой экономики,
Университет «Синергия»,
Москва, Россия*

Аннотация: В условиях стремительных изменений внешней среды организации сталкиваются с необходимостью эффективного управления процессами трансформации для обеспечения конкурентоспособности и достижения стратегических целей. Однако существующие модели управления изменениями часто характеризуются линейностью и недостаточной проактивностью, что ограничивает их эффективность в динамичной бизнес-среде. Предметом исследования в данной работе являются существующие модели управления изменениями. Данная статья направлена на решение проблемы недостаточной адаптивности существующих моделей путем разработки новой модели управления изменениями с проактивным подходом. В работе проводится анализ современных моделей управления изменениями, выявляются их преимущества и недостатки, а также рассматривается проблема линейности и цикличности процессов изменений. В качестве новизны предлагается проактивный механизм управления изменениями, основанный на блочной структуре. Результаты исследования демонстрируют, что предложенный механизм значительно повышает эффективность управления изменениями в условиях современного кризиса, способствуя быстрой адаптации организаций к изменяющимся условиям и достижению стратегических целей.

Ключевые слова: управление изменениями, проактивный подход, модели управления изменениями, эффективность изменений, организационное развитие.

Для цитирования: Минасбекян Г.Р., Суворова Т.В. Формирование модели управления изменениями в компании. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 93–99. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-93-99>.

Formation of a change management model in the company

G. R. Minasbekyan

Postgraduate student

Gaben00@mail.ru

*Synergy University,
Moscow, Russia*

T. V. Suvorova*Cand. Sci. (Ped.)**suvori.suvorova@yandex.ru**Department of Economic Theory and Behavioral Economics,
Synergy University,
Moscow, Russia*

Abstract: *In the context of rapid changes in the external environment, organizations are faced with the need to effectively manage transformation processes in order to ensure competitiveness and achieve strategic goals. However, existing change management models are often characterized by linearity and lack of proactivity, which limits their effectiveness in a dynamic business environment. The subject of research in this paper is the existing models of change management. This article aims to solve the problem of the lack of adaptability of existing models by developing a new change management model with a proactive approach. The paper analyzes modern models of change management, identifies their advantages and disadvantages, and examines the problem of linearity and cyclicity of change processes. A proactive change management mechanism based on a block structure is proposed as a novelty. The results of the study demonstrate that the proposed mechanism significantly increases the effectiveness of change management in the context of the current crisis, contributing to the rapid adaptation of organizations to changing conditions and the achievement of strategic goals.*

Keywords: *change management, proactive approach, change management models, change effectiveness, organizational development.*

For citation: *Minasbekyan G.R., Suvorova T.V. Formation of a change management model in the company. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 2. P. 93–99. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-93-99>.*

Предметом исследования в данной работе являются существующие модели управления изменениями. В 2023 году в России впервые с 2015 года зафиксирован рост числа действующих коммерческих компаний. По данным Федеральной налоговой службы (ФНС)¹, на 1 января 2024 года количество коммерческих организаций составило 2,61 млн., что на 0,04% больше по сравнению с началом 2023 года. Это свидетельствует о росте предпринимательской активности в стране. В условиях усиливающейся конкуренции и изменяющегося поведения потребителей российские компании сталкиваются с необходимостью адаптации и внедрения инноваций для поддержания своей конкурентоспособности. С одной стороны, это усложняет процессы развития, требуя от бизнеса гибкости и быстрого реагирования на изменения рынка. С другой стороны, такие условия создают благоприятную среду для внедрения новых технологий и подходов, способствуя инновациям и организационным изменениям.

Целью статьи является разработка модели управления изменениями в организациях с акцентом на проактивный подход для активного реагирования на вызовы внешней и внутренней среды.

Методы исследования. Для достижения цели исследования был использован системный и процессный подходы для целостного анализа организации и последовательного описания этапов изменений, а также метод сравнения.

Обзор научной литературы. К. Левин в 1951 году предложил трехэтапную модель изменений, которая до сих пор считается базовой.² На ее основе разработаны модели других ученых, например, восьмиэтапная модель Дж. Коттера, которая акцентирует внимание на вовлечении персонала и создании устойчивого видения изменений.³ Циклический подход к управлению изменениями, предложенный И. Адизесом, описывает изменения как непрерывный процесс, в рамках которого решения порождают новые вызовы, требующие адаптации.⁴ Другие модели, такие как

¹ Журнал Коммерсант. Статистика по количеству действующих коммерческих организаций. Режим доступа: [URL:https://www.kommersant.ru/doc/6452636](https://www.kommersant.ru/doc/6452636). Дата обращения 17.03.2025.

² Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin. — N.Y.: Harper&Row, 1951. 346 p.

³ Коттер Дж. Впереди изменений / Дж. Коттер: [пер. с англ.]. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. 256 с.

⁴ Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес: [пер. с англ. В. Кузин]. — СПб.: Питер, 2010. 223 с.

«Кривая изменений» Дж. Дак, подчеркивают динамическую природу изменений, зависящую от отношения сотрудников к нововведениям.⁵

Популяционно-биологические модели, например, модель Ф. Гуияра и Дж. Келли, рассматривают организацию как живой организм, адаптирующийся к изменениям через рефрейминг, реструктуризацию, оживление и обновление.⁶ Модель ADKAR Дж. Хаята направлена на интеграцию бизнес-изменений и управления персоналом, включающего осознание, готовность, способность к изменениям, а также их поддержку.⁷ Циклические модели, такие как модель Э. Кэмерона и «Калейдоскоп» Дж. Балогана и В. Хоуп-Хейли, предлагают подходы, учитывающие контекст изменений и гибкость адаптации. Однако большинство из них страдают от линейности и недостаточной проактивности, что ограничивает их применимость в современных условиях высокой скорости изменений.⁸ Причем это побуждает компании к «радикальным» изменениям, предполагающим полную перестройку всей организации и ее горизонта видения. Современные авторы предлагают модель управления изменениями через реинжиниринг, то есть перестройку функциональной структуры компании.⁹ Исследователь А.Г. Ташкинов предлагает «проводить организационные преобразования и изменения культурного мышления на всем предприятии с переходом на цифровое мышление»¹⁰.

Сравнительный анализ моделей управления изменениями. Под влиянием многочисленных факторов внешней среды формируется несоответствие между сложившимся механизмом функционирования производственных организаций и их реальными потребностями. Ускорение изменений во внешней среде организации и одновременная неготовность или отставание организаций с осуществлением адекватных внутренних изменений, неуспеваемость внедрения более половины проектов изменений привели к резкому росту значения управления изменениями во всех организациях, независимо от степени и темпов их развития. Именно по таким причинам важен для организаций поиск новых подходов и усовершенствование существующего инструментария управления изменениями.¹¹

Итак, первым свой весомый вклад в теорию организационных изменений внес К. Левин. Предложенная им в 1951 г. трехэтапная модель управления изменениями и сейчас остается наиболее распространенным общим механизмом внедрения конфигураций в организации. Модель базируется на трех стадиях процесса успешного внедрения организационных изменений: размораживание, движение, замораживание.¹² Этап «размораживания» подготавливает организацию к изменениям, «движение» фокусируется на реализации этих изменений, а «замораживание» обеспечивает их устойчивость и интеграцию в долгосрочную практику.

Модель управления изменениями Э. Кэмерона включает в себя ключевые процессы, начиная с формирования потребности в изменениях и заканчивая укреплением полученных результатов. В модели делается акцент на вовлеченности сотрудников и создание благоприятной среды

⁵ Дак Дж.Д. Монстр изменений: причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак; пер. с англ. — М.: Альпина, 2002. 315 с.

⁶ Гуияр Ф.Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. 376 с.

⁷ Hiatt J M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J.M. Hiatt. — Colorado: Prosci Research, 2006. 148 p.

⁸ Cameron E. Making Sense of Change Management / E. Cameron, M. Green. — New York: Kogan Page, 2004. 282 p.

⁹ Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях. Креативная экономика и социальные инновации. 2011. №. 1. С. 10—19. С.15.

¹⁰ Ташкинов А.Г. Процессы управления изменениями в контексте цифровой трансформации предприятия. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2024. №. 5. С. 210—217.

¹¹ Беляков, Д.Е. Управление изменениями: как компании избежать потрясений на пути к её росту? / Д.Е. Беляков, Е.И. Семенова. Новая экономика, бизнес и общество: Материалы Апрельской научно-практической конференции молодых учёных, Владивосток, 23 марта — 16 2023 года / Отв. редакторы А.А. Волков, Е.А. Тюрина, М.В. Усова. — Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2023. С. 21—26.

¹² Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin — N.Y.: Harper&Row, 1951. 346 p.

для изменений. Этапы представляют собой циклический процесс, который способствует интеграции изменений в организационную культуру.¹³

Модель О. Виханского и А. Наумова¹⁴ также строится на цикличности, но включает другие этапы, такие как: исследование наличия проблем и обратная связь. Это позволяет выработать детализированные цели и планы изменений, а затем реализовать их через конкретные действия.

Разработанная в 2001 году Дж. Хаятом¹⁵ модель ADKAR заключается в том, что изменения реализуются по двум направлениям: бизнес и сотрудники. То есть успех преобразований возможен, если руководитель одновременно развивает бизнес и мотивирует сотрудников к инновациям. ADKAR состоит из пяти этапов: осознание необходимости изменений, желание и готовность сотрудников к изменениям, обучение процессу изменений в компании; ревизия готовности к изменениям; мотивация сотрудников к работе в новых условиях.

Можно сделать вывод, что ключевыми моделями к управлению изменениями являются процессные, циклические и популяционно-биологические модели, характеризующие процесс адаптации организации к изменениям. Мы предлагаем авторскую модель управления изменениями. Предложенная модель акцентирует внимание на необходимости комплексного анализа внешних и внутренних факторов (рис. 1).



Рис. 1. Модель управления изменениями в компании¹⁷

¹³ Cameron E., Green M. Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. — Kogan Page Publishers, 2019.

¹⁴ Виханский О. Менеджмент: Учебник / О. Виханский, А. Наумов. — М.: Экономистъ, 4-е изд., 2006. 612 с.

¹⁵ Hiatt J.M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt. — Colorado: Prosci Research, 2006. 148 p.

¹⁶ Разработана авторами.

Согласно рисунку, важным элементом модели является ее блочная структура, которая включает этапы инициации и внедрения изменений, их интеграцию в бизнес-процессы и обеспечение устойчивости результатов на основе проактивного подхода. К проактивным изменениям относятся «внедрение новых технологий, инновационных методов, любое действие на опережение»¹⁸.

Рассмотрим практический пример внедрения модели управления изменениями на примере «Х5 Group» — одного из ведущих ритейлеров России, управляющего сетями магазинов «Пятёрочка», «Перекрёсток» и «Чижик».

Компания столкнулась с изменением покупательских привычек и усилением конкуренции, поскольку по данным аналитических отчетов за 2022 год доля онлайн-покупок выросла на 25%, а конкуренты активно внедряли цифровые сервисы и эффективные службы доставки. Для ответа на вызовы рынка компания сформировала межфункциональную команду, в состав которой вошли топ-менеджеры и специалисты для диагностики проблем (количество участников команды — 12 человек). Основной целью стала оптимизация логистических цепочек с целью повышения доступности товаров и снижения их стоимости, что планировалось достигнуть через сокращение операционных расходов на 10% в течение первого года преобразований. Цифровизация процессов стала центральным направлением. Х5 Group внедрила передовые системы управления запасами и прогнозирования спроса, основанные на технологиях искусственного интеллекта, что позволило сократить издержки на хранение товаров на 15%. Также была запущена цифровая платформа для доставки, интегрированная с IoT-датчиками, которые в режиме реального времени контролировали условия хранения и перемещения товаров на ключевых логистических узлах (точность отслеживания увеличилась до 98%). После реализации изменений компания активно отслеживала ключевые показатели эффективности. Наблюдалось снижение логистических издержек на 15%, доля цифровых заказов выросла на 30%, а уровень удовлетворенности клиентов по шкале NPS (Net Promoter Score), увеличился на 20% по итогам опросов более чем 5 000 покупателей. Одновременно была запущена платформа для онлайн-доставки и мобильное приложение для заказов. Благодаря этим изменениям Х5 Group смогла не только сохранить, но и укрепить свои позиции на рынке, повысив качество обслуживания и снизив затраты.

Таким образом, предложенная модель управления изменениями может стать универсальным инструментом для организаций, стремящихся к повышению адаптивности, внедрению инноваций и достижению устойчивого развития в условиях неопределенности и конкурентного давления.

Выводы. Анализ существующих подходов к управлению изменениями доказал, что они не всегда удовлетворяют требованиям ситуации изменений в разрезе скорости и опережающего характера реакции на изменения и приводят к успешности только в половине случаев.

Авторская модель управления изменениями отличается целостностью и ориентированностью на предвосхищение вызовов, что позволяет организациям не просто реагировать на изменения, а инициировать их, создавая стратегические преимущества. Блочная структура модели, включающая этапы инициации, внедрения и имплементации опыта изменений, обеспечивает последовательное и структурированное управление процессами трансформации на всех уровнях компании. Перспективы дальнейших исследований связаны с адаптацией данной модели к отраслевым особенностям и разработкой дополнительных инструментов для оценки эффективности внедренных изменений.

Список литературы

1. Cameron E. Making Sense of Change Management / E. Cameron, M. Green. — New York: Kogan Page, 2004. 282 p.
2. Cameron, E., & Green, M. Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Kogan Page Publishers. 2019.
3. Hiatt J.M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J.M. Hiatt. — Colorado: Prosci Research, 2006. 148 p.

¹⁸ Угрюмова Н. В., Бабанкина В. Б. Управление организационными изменениями. Экономика, бизнес, инновации. 2018. С. 33–36.

4. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin. — N. Y.: Harper&Row, 1951. 346 p.
5. Pryor M.G. et al. Challenges facing change management theories and research. *Delhi business review*. 2008. Т. 9. №. 1. С. 1–20.
6. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес: [пер. с англ. В. Кузин]. — СПб.: Питер, 2010. 223 с.
7. Беляков, Д.Е. Управление изменениями: как компании избежать потрясений на пути к её росту? / Д.Е. Беляков, Е.И. Семенова. Новая экономика, бизнес и общество: Материалы Апрельской научно-практической конференции молодых учёных, Владивосток, 23 марта — 16 2023 года / Отв. редакторы А.А. Волков, Е.А. Тюрина, М.В. Усова. — Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2023. С. 21–26.
8. Виханский О. Менеджмент: Учебник / О. Виханский, А. Наумов. — М.: Экономистъ, 4-е изд., 2006. 612 с.
9. Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях. *Креативная экономика и социальные инновации*. 2011. №. 1. С. 10–19.
10. Гуияр Ф.Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. 376 с.
11. Дак Дж.Д. Монстр изменений: причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак; пер. с англ. — М.: Альпина, 2002. 315 с.
12. Журнал Коммерсант. Статистика по количеству действующих коммерческих организаций. — Режим доступа: URL:<https://www.kommersant.ru/doc/6452636>. (Дата обращения 17.03.2025). Текст: электронный.
13. Коттер Дж. Впереди изменений / Дж. Коттер: [пер. с англ.]. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. 256 с.
14. Ташкинов А.Г. Процессы управления изменениями в контексте цифровой трансформации предприятия. *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*. 2024. №. 5. С. 210–217.
15. Угрюмова Н.В., Бабанкина В.Б. Управление организационными изменениями. *Экономика, бизнес, инновации*. 2018. С. 33–36.

References

1. Cameron E. Making Sense of Change Management / E. Cameron, M. Green. — New York: Kogan Page, 2004. 282 p.
2. Cameron, E., & Green, M. Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Kogan Page Publishers. 2019.
3. Hiatt J.M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J.M. Hiatt. — Colorado: Prosci Research, 2006. 148 p.
4. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin — N.Y.: Harper&Row, 1951. 346 p.
5. Pryor M.G. et al. Challenges facing change management theories and research. *Delhi business review*. 2008. Т. 9. №. 1. С. 1–20.
6. Adizes I. Managing changes / I. Adizes: [trans. from English by V. Kuzin]. — St. Petersburg: Peter, 2010. 223 p.
7. Belyakov, D.E. Change management: how can a company avoid shocks on the way to its growth? / D.E. Belyakov, E.I. Semenova. New Economy, business and society: Proceedings of the April Scientific and Practical Conference of Young Scientists, Vladivostok, March 23 — 16, 2023 / Editors A.A. Volkov, E.A. Tyurina, M.V. Usova. Vladivostok: Far Eastern Federal University, 2023. Pp. 21–26.
8. Vikhansky O. Management: Textbook / O. Vikhansky, A. Naumov. Moscow: Ekonomist, 4th ed., 2006. 612 p.
9. Gerasimov B.N. Modeling of the change management process in organizations. *Creative economy and social innovation*. 2011. No. 1. Pp. 10–19.
10. Gouillard F.J. Transformation of the organization / F. J. Gouillard, D.N. Kelly; translated from English. — M.: Delo, 2000. 376 p.
11. Duck, J.D. The monster of change: the reasons for the success and failure of organizational transformations / J.D. Duck; translated from English. — M.: Alpina, 2002. 315 p.
12. Kommersant Magazine. Statistics on the number of active commercial organizations. — Access mode: URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6452636>. (Accessed 03/17/2025) — Text: electronic.
13. Cotter J. Ahead of the changes / J. Cotter: [translated by from English]. Moscow: Olymp-Business CJSC, 2011. 256 p.

14. Tashkinov A.G. Change management processes in the context of digital transformation of an enterprise. Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2024. No. 5. Pp. 210–217.
15. Ugryumova N.V., Babakina V.B. Organizational change management. Economics, business, innovation. 2018. Pp. 33–36.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 17.03.2025; одобрена после рецензирования 31.03.2025; принята к публикации 07.04.2025.

The article was submitted 17.03.2025; approved after reviewing 31.03.2025; accepted for publication 07.04.2025.