

Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» <https://resources.today>
Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling

2025, Том 12, № 1 / 2025, Vol. 12, Iss. 1 <https://resources.today/issue-1-2025.html>

URL статьи: <https://resources.today/PDF/19NZOR125.pdf>

DOI: 10.15862/19NZOR125 (<https://doi.org/10.15862/19NZOR125>)

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

5.2.5. Мировая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Комаров, Н. М. Актуальные подходы к управлению организационным сопротивлением при проведении цифровой трансформации предприятий / Н. М. Комаров, Д. С. Пашенко // Отходы и ресурсы. — 2025. — Т. 12. — № 1. — URL: <https://resources.today/PDF/19NZOR125.pdf> DOI: 10.15862/19NZOR125.

For citation:

Komarov N.M., Pashchenko D.S. Current approaches to managing organizational resistance during digital transformation of enterprises. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*. 2025;12(1): 19NZOR125. Available at: <https://resources.today/PDF/19NZOR125.pdf>. DOI: 10.15862/19NZOR125. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 338.3

Комаров Николай Михайлович

ФГУП «Центральный научно-исследовательский институт «ЦЕНТР», Москва, Россия
Научный консультант
Доктор экономических наук, профессор
E-mail: Nikolai_komarov@mail.ru

Пашенко Денис Святославович

ООО «Атос Айти Солюшенс энд Сервисез», Москва, Россия
Руководитель дирекции заказной разработки
Кандидат технических наук
E-mail: denpas@rambler.ru

Актуальные подходы к управлению организационным сопротивлением при проведении цифровой трансформации предприятий

Аннотация. В условиях цифровой трансформации предприятий высокотехнологичных отраслей организационное сопротивление становится одним из ключевых барьеров на пути успешного внедрения инноваций. В данной статье рассматриваются методы и стратегии его преодоления, как элементы общей корпоративной риск-стратегии. Авторы анализируют цикличную природу изменений и представляют модель итеративного внедрения инноваций, включающую этапы планирования и подготовки, внедрения и закрепления изменений.

Особое внимание уделяется стратегическому подходу к управлению сопротивлением, в рамках которого выделяется несколько ключевых стратегий, применяемых в различных экономических ситуациях для предприятия. Каждая из этих стратегий в рамках проектного подхода внедрения инноваций опирается на комплекс методов, включающих согласование изменений с бизнес-целями организации, раннее информирование сотрудников, их вовлечение в управление изменениями. Интеграцию бизнес-данных и др., охватывая все этапы внедрения изменения и его закрепление в ежедневной практике и в корпоративной культуре.

В заключение авторы подчеркивают, что эффективное управление изменениями не только минимизирует риски цифровой трансформации, но и способствует формированию инновационной культуры, способной адаптироваться к новым вызовам цифровой экономики.

Ключевые слова: управление изменениями; организационное сопротивление; риск-менеджмент; цифровая трансформация предприятия; проектный подход; высокотехнологичные отрасли

Введение и постановка научной задачи

Программы цифровой трансформации крупных предприятий из высокотехнологичных отраслей состоят из десятков связанных проектов, в значительной части которых организационное сопротивление изменениям становится важным фактором в осуществлении трансформации и ключевым риском, требующим постоянного управления. Организационное сопротивление изменениям является естественной человеческой реакцией, основные особенности возникновения и причины такой реакции при внедрении изменений на предприятиях описаны в авторитетных работах прошлого века [1; 2]. Вместе с этим организации, не уделяющие внимания факторам сопротивления, сталкиваются с высоким уровнем саботажа, снижением производительности и кадровыми потерями при внедрении масштабных изменений [2]. Особенности высокотехнологичных отраслей накладывают дополнительные условия для оценки реального уровня влияния организационного сопротивления на все стадии внедрения изменений от планирования до закрепления в практике. Рассмотрим данные факторы более детально:

1. Стремительная эволюция технологий и рост ожиданий потребителей по параметрам производимых продуктов/услуг.
2. Особенности рынка труда специалистов высокотехнологичных отраслей.
3. Активная цифровизация, стремительно изменяющая основные производственные и бизнес-процессы.

Конкурентная борьба на уровне современных производственных парадигм (Индустрия 4.0, роботизация бизнес-процессов, внедрение искусственного интеллекта (ИИ)) приводят к постоянному технологическому давлению — инновации у конкурентов определяют рост ориентиров по ожидаемым параметрам продукции или услуг (себестоимость, скорость внедрения, время доставки потребителю и т. д.). Такая стремительная эволюция технологий и самих продуктов требует существенных инвестиций и не допускает значительных потерь времени, связанных с такими факторами, как организационное сопротивление. Среди важных особенностей рынка труда в высокотехнологичных отраслях следует учесть следующие:

- значительный недостаток специалистов во всех инновационных отраслях;
- организационно-производственные модели труда — «гибрид» (редкие посещения места работы) и «полностью удаленной работы», позволяющие сотрудникам менять компании без фактической смены места жительства;
- постоянный рост заработных плат сотрудников, опережающий как инфляцию, так и рост их фактической продуктивности.

Цифровая трансформация меняет производственные и бизнес-процессы постоянно: это не линейный рост количества инструментов автоматизации, а качественное изменение самой бизнес-модели организации. Организационное сопротивление инновациям, связанным с цифровой трансформацией предприятия, опирается на большой разрыв между пониманием целей и смыслов своего бизнеса топ-менеджерами и собственниками, и их наемными

работниками. Цифровизация процессов и соответствующие бюджеты в значительном количестве случаев не могут быть даже поняты рядовыми сотрудниками, не вовлеченными в данные инновации, а значит появляются дополнительные психологические и экономические причины для усиления сопротивления изменениям.

При этом на крупных предприятиях в высокотехнологичных отраслях организационное сопротивление носит многоуровневый характер. Коллектив специалистов, составляющий проектные и линейные команды, воспринимает изменения и их причины со своего уровня информированности и соответствующим образом оценивает их влияние на производственные процессы. Линейные и проектные руководители оценивают влияние изменений с точки зрения влияния на производственные параметры — производительность, сроки создания и уровень качества конечного продукта/сервиса, дополнительные издержки на внедрение изменений. Неточное понимание причин и последствий изменений, неверная оценка трудозатрат на их внедрение и несовпадение воспринимаемых целей изменений и набора прочих целей в коллективе (личных, групповых, стратегических для всей организации) приводят к устойчивому организационному сопротивлению, а значит, делают успешное внедрение производственных изменений менее вероятным. Также следует отметить такой феномен — как сопротивление топ-менеджеров. В крупных корпорациях власть и финансовые ресурсы сосредоточены в различных центрах, что делает реальной абсолютно абсурдную (только на первый взгляд) картину — сопротивление новшествам организует один или несколько топ-менеджеров, отстаивающим свою власть и ресурсы в преддверие неизбежных изменений.

Не менее важным является понимание, что на различных этапах внедрения изменений в рамках цифровой трансформации предприятия фактор организационного сопротивления меняет свои свойства и выступает риском, требующим различных методов управления. Рассматривая большинство программ проектов цифровой трансформации, как набор связанных проектов и итерационную деятельность, следует указать типичные этапы внедрения изменений:

1. Планирование изменений и подготовка коллектива к их внедрению.
2. Детализация изменений и их непосредственное внедрение.
3. Закрепление изменений в рабочей практике и соответствующий сдвиг в корпоративной культуре [3].

Многоуровневый характер организационного сопротивления и изменение эффективности тех или иных подходов к его преодолению на различных этапах трансформации предприятия делает актуальным исследование практических методов управления риском организационного сопротивления. В качестве научной задачи в данном исследовании рассматривается актуализация эффективных методов преодоления организационного сопротивления, применяемых в рамках одной из предложенных стратегий при проектном методе внедрения изменений в рамках цифровой трансформации предприятия. Такие методы применяются на всех этапах программы проектов, при этом элементы организационного сопротивления в его различных проявлениях рассматриваются как риски программы цифровой трансформации [4].

Резюме практических исследований

В основе предлагаемых методов преодоления организационного сопротивления лежат результаты проведенных авторами прикладных исследований:

1. Внедрение изменений в производственные процессы в высокотехнологичных компаниях и их восприятие менеджерами и инженерами [5–7].

2. Управление цифровой трансформацией высокотехнологичных промышленных предприятий [8; 9].

Упомянутые выше исследования [5–7; 9] были направлены на изучение основных проблем внедрения изменений в производство и охватывали, как руководителей инновационных компаний, так и инженеров, непосредственно составляющих производственные команды. География исследований охватила европейские страны СНГ и страны Центральной и Восточной Европы, всего в указанных исследованиях приняло участие более 100 экспертов. Исследования проводились с помощью анкетирования в Google.Forms и личных интервью. Детали методологии исследования и формирования экспертных панелей опубликованы в [5–7; 9].

Среди наиболее распространенных проблем при внедрении изменений в производственные процессы эксперты выделили организационное сопротивление. Интересно, что инженеры выделили ее лишь третьей по распространенности проблемой, которая встретилась в практике менее половины экспертов. Руководители компаний считают ее второй по значимости (около 60 % экспертов). Примечательно, что самой распространенной проблемой эксперты вне зависимости от уровня иерархии, назвали «Формальное внедрение изменений без результатов и понимания целей». Таким образом, инженеры в меньшей степени оценивают наличие организационного сопротивления, как существенной проблемы при внедрении изменений в производственные процессы. Также панель экспертов из руководителей определила набор методов преодоления организационного сопротивления при непосредственном внедрении изменений:

- более 90 % экспертов отметили «Вовлечение сопротивляющихся сотрудников в процесс внедрения изменений»;
- около 70 % экспертов использовали «Положительную мотивацию к работе по новым правилам»;
- примерно половина экспертов также отметили эффективность достижения «Компромисса по срокам и объемам внедрения изменений».

Варианты с директивным подавлением остались не слишком популярными среди руководителей высокотехнологичных компаний.

Панель экспертов из инженеров производственных команд несколько иначе оценила свой опыт и эффективные возможности преодоления организационного сопротивления:

- около 60 % экспертов считают наиболее распространенным методом «Разъяснительную работу с элементами подавления»;
- около 50 % экспертов указали возможности «Вовлечения сопротивляющихся во внедрение изменений».

Таким образом, для инженеров действительное использование элементов подавления является более очевидным в практике внедрения изменений, чем для их руководителей. При этом и инженеры, и менеджеры признают эффективность вовлечения сотрудников в планирование и реализацию производственных изменений. Так инженеры определили, что наиболее эффективным приемом мотивации для поддержки и закрепления производственных изменений, которые они встретили в своей отраслевой практике, стало «Воодушевление и поощрение использования новых практик». Тогда как негативная мотивация, порицание или денежные штрафы не популярны и не воспринимаются инженерами, как адекватные подходы в закреплении изменений. Это яркий пример влияния трудовых и отраслевых поведенческих факторов на восприятие инженерами необходимости следования корпоративным стандартам, в т. ч. в области производства [10].

Другие авторские исследования [7–9] проведенные в Европе и в России среди инновационных предприятий показали, что организационное сопротивление остается одним из наиболее значимых факторов, затрудняющих процесс внедрения инноваций. Так, экспертная группа из [7], в частности, определила основные препятствия для внедрения инструментов ИИ в разработку программного обеспечения в 2023 году как:

- нехватка ресурсов (денег, времени, знаний и т. д.) — 43 % экспертов;
- организационное сопротивление со стороны инженеров и менеджеров — 34 % экспертов.

Экспертная группа из исследования [9] также определила «Организационное сопротивление сотрудников» как один из основных барьеров для внедрения ИИ-систем в производственные процессы промышленного предприятия.

Также исследования [7; 9] определили, что в основе группового организационного сопротивления изменениям, связанным с разнообразными стратегиями корпоративного развития, важную роль играет мотив необходимости обучения сотрудников новым навыкам. Это явно указывает на двухстороннюю связь характера внедряемых изменений и группового организационного сопротивления: чем более инновационные (и сложные в освоении) процессы и инструменты внедряются на высокотехнологичном предприятии, тем априори выше групповое сопротивление в начальных стадиях программы проектов. Целесообразным подходом, учитывающим также проблемы с финансированием программ цифровой трансформации [8], является разделение программы проектов на итерации и внедрение инноваций в рамках каждой итерации с четкой обратной связью, в т. ч. в виде промежуточных анализов окупаемости инвестиций на инновации и на этапы цифровой трансформации [3; 8].

Исследование К. Митчелтри [11] дополняет указанные выше положения, указывая на необходимость оценки сопротивления сотрудников с точки зрения их персональных механизмов психологической защиты. В отличие от других работ о психологических и социальных аспектах организационного сопротивления (которые не показывают взаимосвязь между психологией, социологией и экономической эффективностью предприятия) данное научное исследование предлагает вполне проверяемые и очевидные экономические механизмы преодоления сопротивления за счет выстраивания доверия между сотрудниками различных уровней внутри компании и командой управления изменениями. Очевидно, что выстраивание такого доверия особенно важно на ранних этапах планирования изменений и подготовки коллектива (среды) к изменениям и связано с уже указанными выше практиками:

- ранее официальное и неофициальное информирование сотрудников;
- вовлечение мотивированных сотрудников в управление изменениями;
- прозрачность в целях изменений (в разумных границах);
- сопряжение целей изменений с личными и групповыми целями внутри организации.

Еще одно исследование М. Шанка [12], основанное на богатой практике автора, указывает на необходимость тщательной и формализованной подготовки организации к изменениям, что оказывает значительное влияние на возможности преодоления организационного сопротивления. В своей работе он приводит наиболее успешные практики такой подготовки:

1. Сопряжение целей изменений с долгосрочной стратегией организации (даже если это не носит очевидный характер).

2. Инвентаризация бизнес-процессов и определение ответственных и вовлеченных команд и менеджеров.
3. Интеграция бизнес-данных и предоставление менеджменту важных экономических параметров, влияющих на внедрение изменений, на самых ранних этапах планирования.

В завершение данного раздела статьи следует также привести наиболее важные результаты из [5]: проект внедрения изменений не завершается после его официального окончания. Практические исследования показывают, что закрепление новых практик в ежедневной деятельности компании продолжается еще несколько месяцев, а значит необходимы долговременные методы для закрепления изменений:

- обновление системы KPI/KRI после обновления бизнес-процессов и инструментов;
- автоматизация процессов, не позволяющая вернуться к прежним практикам работы;
- долговременная мотивация сотрудников использовать новые процессы, инструменты и практики.

Актуальные стратегии управления внедрением изменений

Значительный практический опыт авторов и результаты исследований, приведенные в разделе выше, позволяют определить наиболее эффективные и актуальные методы преодоления организационного сопротивления при проведении цифровой трансформации предприятий из высокотехнологичных отраслей. Как уже было показано ранее, внедрение изменений проектным методом требует постоянного управления рисками, направленное на последовательное уменьшение вероятности наступления рисков и уменьшение возможных последствий при их реализации. Организационное сопротивление является именно таким значимым риском, неизменно присутствующим при любых организационных или производственных изменениях.

Внутренний проект внедрения производственных изменений можно представить, как повторяющийся набор итераций с однотипным набором этапов: от планирования изменений и подготовки к ним среды к практическому внедрению инноваций и их закреплению в ежедневной практике. Каждый этап подразумевает набор необходимых активностей, в том числе в области управления рисками. На рисунке 1 показана схема одной итерации проекта внедрения изменений.

Управление группой рисков организационного сопротивления начинается с этапа планирования в виде фиксирования конкретных рисков в соответствующем реестре (карте рисков) и разработки мер реагирования и, возможно, стандартного аварийного плана в случае реализации риска. Управление данным риском продолжается в течение всей итерации и завершается лишь на том этапе, когда все изменения внедрены и закреплены в практике, а также произошел соответствующий сдвиг в корпоративной культуре, а новые процессы и инструменты стали ее частью.

Рассмотрим различные подходы к преодолению сопротивления изменениям, как проектного риска. Конечно, сопротивление каждой группы и даже отдельных авторитетных сотрудников требует отдельного набора действий, однако, с формальной точки зрения в данном случае применимы стандартные методы противодействия рискам:

- Игнорирование сопротивления. Самая простая реакция на этот риск, которая, однако, оказывается адекватной только в двух случаях: совокупный авторитет сопротивляющейся группы слишком мал или совокупная власть такой группы слишком велика.
- Минимизация последствий сопротивления. Эти корректирующие действия также делятся на две категории — снижение степени влияния сопротивляющейся группы на измененные бизнес-процессы (в том числе посредством организационных изменений) и разработка плана последовательного обсуждения изменений с целью нахождения компромисса.
- Разделение ответственности за преодоление сопротивления с субъектами организационной власти, заинтересованными во внедрении изменений. Зачастую именно субъект организационной власти берет на себя полную ответственность за реализацию конкретного изменения, защищая инициатора от прямой конфронтации с группами сопротивления.



Рисунок 1. Артефакты и этапы одной итерация внутреннего проекта внедрения изменений (разработано авторами)

Практика показывает, что также существует ряд качественных факторов, значения которых необходимо поддерживать в требуемых состояниях. Хотя они и не являются рисками в полном смысле, но они крайне важны для успешного внедрения изменений в производственные процессы:

- уровень вовлеченности сотрудников организации в управление изменениями на каждом этапе проекта;

- степень поддержки изменений каждым руководителем проекта / линейного менеджера на уровне своего проекта / программы / подразделения / офиса;
- степень поддержки изменений спонсорами проекта (топ-менеджментом организации) [3].

Таким образом, планирование и выстраивание стратегии преодоления организационного сопротивления при внедрении изменений в рамках цифровой трансформации:

1. Основано на наборе методов и практик, актуальных для конкретного этапа внутри итерации.
2. По своей сути является управлением разнообразными рисками в программе проектов трансформации.
3. Связано с набором качественных факторов, состояния которых необходимо отслеживать на каждом этапе каждой итерации.

Как было описано выше, каждая итерация внедрения изменений предполагает прохождение нескольких этапов, на которых одни эффективные методы преодоления организационного сопротивления заменяются или дополняются другими. Это связано не только с органическим развитием мотивов самого сопротивления (от слепой веры в опасность изменений для личного будущего до организованного группового и даже тотального сопротивления, возглавляемого какими-то менеджерами компании), но и с целями каждого этапа внутри итерации. Для предприятий, в которых организационная зрелость или управленческие компетенции менеджмента не позволяют осуществить подобный формализованный подход, авторы рекомендуют использовать услуги внешних консультантов и бенчмаркинг [13].

Предлагаемые в качестве решения поставленной научной задачи стратегии объединяют усилия и методы на всех уровнях организации и на всех этапах каждой итерации в ходе управления изменениями. Авторы выделили 3 типа стратегий управления изменениями на основе своего опыта:

1. «Люди важнее изменений» — текущие топ-менеджеры и некоторые ценные специалисты гораздо важнее для команды управления изменениями, чем основные параметры изменений в бизнес-процессах (сроки, бюджет, объем изменений). Такой тип стратегий хорошо известен как для ведущих мировых компаний (когда определенные люди создают успех организации), так и для топ-менеджеров с низким уровнем компетенций (так они защищают себя и своих «приближенных»).

2. «Бизнес важнее изменений» — параметры бизнеса (такие как доля рынка и стоимость компании, операционные и тактические показатели прибыли и убытка) гораздо важнее для команды управления изменениями, чем основные параметры изменений. Такой тип стратегии может быть актуален для многих экономических ситуаций (например, экономические кризисы, подготовка к слияниям и поглощениям, быстрое географическое расширение, смена владельцев и т. д.).

3. «Изменения необходимы для выживания» — наиболее сложный и капиталоемкий случай, когда своевременная потребность компании в изменениях была упущена в прошлом, и теперь все соответствующие бизнес-изменения имеют высочайший приоритет, несмотря на другие экономические параметры.

Следует отметить, что любая применяемая стратегия в управлении изменениями направлена на преобразование корпоративной культуры при закреплении изменений в практике [14] и не рассматривает их внедрение, как какое-то временное явление.

Более того, при выборе конкретной стратегии важно понимать:

- исторический опыт организации в инновациях и управлении изменениями [3; 15];
- к какой группе новаторов относится организация с точки зрения теории диффузии инноваций Э. Роджерса [16], т. к. именно пионеры и ранние последователи встречаются с максимальным внутренним сопротивлением изменениям в большинстве отраслей экономики.

В следующей таблице 1 авторы перечислили наиболее востребованные передовые практики преодоления организационного сопротивления, объединенные в стратегии, упомянутые выше.

Таблица 1

Лучшие практики, объединенные в стратегии

#	Тип стратегии	Наиболее востребованные практики (от планирования до консолидации)
1	Люди важнее изменений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Раннее информирование об изменениях 2. Личное и групповое участие сотрудников в управлении изменениями и в цифровой трансформации 3. Согласование изменений с личными целями лидеров и топ-менеджеров 4. Внутреннее обсуждение и обсуждение заявленных целей изменений 5. Неформализованный подход к проекту без четких параметров (например, нечеткие рамки проекта или сроки) 6. Интеграция бизнес-данных 7. Управление сопротивлением, как риском проекта цифровой трансформации 8. Автономия и групповая ответственность за новые бизнес-процессы 9. Постоянное обсуждение с сотрудниками результатов внедрения 10. Поощрение и мотивация команд к использованию новых практик 11. Компромисс по срокам и объему внедрения изменений в каждой итерации 12. Тренинги после внедрения и изменение корпоративной культуры 13. Планирование следующего этапа изменений для решения любых новых задач
2	Бизнес важнее изменений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянное согласование изменений с корпоративной стратегией 2. Моделирование бизнес-процессов организации 3. Инвентаризация процессов и установление ответственных за процессы 4. Интеграция бизнес-данных 5. Формализованный проектный подход с видимым влиянием изменений на бизнес 6. Вовлечение команд в активное управление изменениями и в цифровую трансформацию 7. Разъяснительная работа с элементами подавления 8. Управление сопротивлением, как риском проекта цифровой трансформации 9. Тренинги после внедрения и изменение корпоративной культуры 10. Оперативный финансовый и экономический анализ влияния внедренных изменений 11. Планирование следующего этапа изменений для решения любых новых задач.
3	Изменения необходимы для выживания	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управление изменениями выше бюрократических правил 2. Строгий подход к управлению проектом со всеми формальными артефактами 3. Инвентаризация и документирование процессов 4. Интеграция бизнес-данных 5. Разъяснительная работа с элементами подавления 6. Регулярные отчеты топ-менеджерам с обратной связью от них 7. Бенчмаркинг, как реальный аргумент в убеждении и мотивации команд 8. Жесткая автоматизация нового бизнес-процесса для предотвращения его игнорирования 9. Соответствующие персональные и командные KPI/KRI 10. Тренинги после внедрения и изменение корпоративной культуры 11. Быстрый финансовый и экономический анализ влияния внедренных изменений 12. Планирование следующего этапа изменений для решения любых новых задач.

Разработано авторами

Внутри каждой стратегии практики перечислены в соответствии с хронологией их актуальности внутри цикла одной итерации: от планирования изменения к его закреплению в реальной практике. Предложенные практики являются частью стратегии риск-менеджмента организации [8; 17], снижая ущерб и вероятность реализации соответствующих рисков организационного сопротивления. В реальной практике и в зависимости от особенностей предприятия и его стратегических планов такие стратегии могут быть расширены элементами друг друга.

Предложенные стратегии и методы преодоления организационного сопротивления согласуются с идеями и предложениями экономистов 20-го века, но носят менее механический характер, а их экономическая успешность отделена от системных оценок в области сложно повторяемых психологических аспектов: «климата организации», «психологического комфорта сотрудников» и других слабо формализованных оценок.

Заключение

Организационное сопротивление изменениям является одним из ключевых факторов, влияющих на успех программ цифровой трансформации крупных предприятий в высокотехнологичных отраслях. Оно представляет собой сложный многоуровневый феномен, возникающий в результате психологических, экономических, социальных и корпоративных факторов. Учитывая ускоряющийся темп технологических изменений, конкуренцию на глобальных рынках и высокие требования к бизнес-эффективности, необходимость управления этим риском становится критически важной задачей для руководителей организаций.

Сопротивление может быть, как стихийным, вызванным страхом перед изменениями, так и организованным, направляемым ключевыми заинтересованными сторонами. Важно понимать, что его полное устранение невозможно, а эволюция его развития логична и в высокой степени носит повторяющийся характер: от «слепой» боязни неопределенного будущего и сопутствующих изменений к осознанному сопротивлению новшествам, которые не совпадают с личными и групповыми целями сотрудников и менеджеров. Вместе с этим грамотное управление этим риском позволяет минимизировать негативные последствия и повысить эффективность цифровой трансформации предприятия.

Практический опыт ведущих экспертов и компаний показывает, что успешное внедрение изменений требует итерационного подхода. В рамках каждой итерации проекты цифровой трансформации проходят ряд ключевых этапов — от планирования до закрепления изменений в корпоративной культуре. На каждом этапе критически важно применять соответствующие методы управления рисками, адаптированные к конкретному контексту и типу сопротивления.

Выделенные стратегии управления изменениями отражают различные подходы к выстраиванию процесса трансформации в зависимости от приоритетов компании:

1. **«Люди важнее изменений»** — стратегия, ориентированная на сохранение ключевых сотрудников и вовлечение их в управление изменениями. В этом случае на первый план выходят методы мотивации, персонализированный подход к управлению сопротивлением, компромиссное согласование сроков и объемов внедрения. Эта стратегия особенно актуальна для компаний, где корпоративная культура и профессиональные компетенции отдельных сотрудников имеют решающее значение.

2. **«Бизнес важнее изменений»** — подход, при котором ключевой целью остается поддержание устойчивости и эффективности бизнеса. В данном случае внедрение изменений должно происходить в строгом соответствии с корпоративной стратегией и с минимальным

негативным влиянием на операционные процессы. Применяются методы жесткого управления проектами, активное использование экономического анализа и моделирования, а также вовлечение команд в процесс принятия решений.

3. **«Изменения необходимы для выживания»** — наиболее радикальный сценарий, при котором компания вынуждена в кратчайшие сроки адаптироваться к изменяющимся условиям. В этом случае внедрение изменений становится приоритетной задачей, невзирая на возможные издержки. В рамках этой стратегии используются жесткие методы контроля, автоматизация процессов, регламентация действий персонала и четкая система KPI, обеспечивающая привязку мотивации сотрудников и целых команд к реализации целей цифровой трансформации.

Опытные команды управления изменениями применяют комплексные методы преодоления сопротивления, включая раннее информирование, групповое участие сотрудников в процессах изменений, адаптацию корпоративной культуры и постоянную коммуникацию между всеми уровнями управления. Достижение успеха в цифровой трансформации невозможно без качественного управления рисками и выстраивания системы мониторинга, позволяющей своевременно реагировать на возникающие проблемы.

Таким образом, управление организационными изменениями требует не только проектного подхода, но и учета множества дополнительных факторов, включая уровень вовлеченности сотрудников, поддержку изменений со стороны руководства и общую зрелость корпоративной культуры. Комбинируя лучшие практики и адаптируя их под особенности компании, можно значительно повысить эффективность цифровой трансформации, минимизируя сопротивление и обеспечивая устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01001460074>. EDN: ТЕНУСН. (Дата обращения: 18.01.2025).
2. Kotter, J.P. Organization: Text, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change / J.P. Kotter, L.A. Schlesinger, V. Sathe. — 2nd ed. — Homewood, Ill.: Irwin, 1986. URL: <https://archive.org/details/organizationtext0000kott/page/n7/mode/2up>. (Дата обращения: 18.01.2025).
3. Пащенко, Д.С. Управление производственными изменениями в высокотехнологичной компании: монография / Д.С. Пащенко. — Казань: Бук, 2019. — 100 с. — ISBN: 978-5-00118-320-4. EDN: GEOJXM. (Дата обращения: 18.01.2025).
4. Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фишер; пер. с нем. — М.: Книгописная палата, 2002. — 264 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01000964609>. (Дата обращения: 18.01.2025).
5. Пащенко, Д.С. Исследование актуальных практик внедрения изменений в производственные процессы разработки ПО и их влияния на проектную деятельность / Д.С. Пащенко // Управление проектами и программами. — 2014. — № 4. — С. 280–291. EDN: SZTQIX. (Дата обращения: 18.01.2025).
6. Пащенко, Д.С. Как инженеры софтверных компаний воспринимают производственные изменения / Д.С. Пащенко // Мир новой экономики. — 2015. — № 1. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25640884>. EDN: VPCPAL. (Дата обращения: 04.01.2025).

7. Pashchenko, D.S. Early Formalization of AI-tools Usage in Software Engineering in Europe: Study of 2023 / D.S. Pashchenko // International Journal of Information Technology and Computer Science. — 2023. — Vol. 15, No. 6. — P. 8. DOI: 10.5815/ijitcs.2023.06.03. EDN: LEEJOE. (Дата обращения: 18.01.2025).
8. Пащенко, Д.С. Верхнеуровневая модель оценки стратегических рисков и бюджетирования цифровой трансформации на промышленном предприятии / Д.С. Пащенко, Н.М. Комаров, А.И. Мохов // Управление финансовыми рисками. — 2021. — № 1. — С. 8–23. URL: <https://grebennikon.ru/article-ah5k.html>. DOI: 10.36627/2221-7541-2021-1-1-8-23. EDN: NHTDYF. (Дата обращения: 18.01.2025).
9. Комаров, Н.М. Инструменты искусственного интеллекта в программах цифровой трансформации промышленных предприятий / Н.М. Комаров, С.С. Голубев, Д.С. Пащенко, А.Г. Щербаков // Мир новой экономики. — 2024. — Т. 18, № 3. — С. 6–16. DOI: 10.26794/2220-6469-2024-18-3-6-16. EDN: DAEUHA. (Дата обращения: 18.01.2025).
10. Пащенко, Д.С. Организационное сопротивление при внедрении производственных инноваций проектных методом в IT-компаниях / Д.С. Пащенко // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2015. — № 2. — С. 175–186. EDN: TZYHVN. (Дата обращения: 18.01.2025).
11. Mitcheltree, C.M. Enhancing innovation speed through trust: a case study on reframing employee defensive routines / C.M. Mitcheltree // Journal of Innovation and Entrepreneurship. — 2021. — Vol. 10, No. 4. DOI: 10.1186/s13731-020-00143-3. EDN: CXCD0I. (Дата обращения: 18.01.2025).
12. Schank, M. Digital Transformation Success: Achieving Alignment and Delivering Results with the Process Inventory Framework / M. Schank. — 2023. DOI: 10.1007/978-1-4842-9816-9. (Дата обращения: 18.01.2025).
13. Комаров, Н.М. Повышение скорости внедрения инноваций в промышленности в условиях цифровизации / Н.М. Комаров, Д.С. Пащенко // Вестник Евразийской науки. — 2023. — Т. 15, № 2. URL: <https://esj.today/PDF/68ECVN223.pdf>. EDN: OGQKRX. (Дата обращения: 16.12.2024).
14. Грошев, И.В. Управление изменениями организационной культуры в условиях цифровой трансформации / И.В. Грошев, М. Хэ Мэнин // Вестник экономической безопасности. — 2020. — № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-organizatsionnoy-kultury-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii>. DOI: 10.24411/2414-3995-2020-10323. EDN: IVQNIU. (Дата обращения: 08.01.2025).
15. Дак, Дж.Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2007. (Дата обращения: 18.01.2025).
16. Rogers, E.M. Diffusion of Innovations / E.M. Rogers. — 5th ed. — New York: Simon and Schuster, 2003. — 576 p. URL: https://books.google.com/books?id=9U1K5LjUOwEC&redir_esc=y. (Дата обращения: 18.01.2025).
17. Loloiu, C. The Resistance to Change as a Specific Risk for the Organization Transformation / C. Loloiu, T. Plesanu, D. Bursuc // Journal of US-China Public Administration. — 2015. — Vol. 12, No. 8. DOI: 10.17265/1548-6591/2015.08.001. (Дата обращения: 18.01.2025).

Komarov Nikolay Mikhailovich

Central Research Institute «CENTER», Moscow, Russia
E-mail: Nikolai_komarov@mail.ru

Pashchenko Denis Svyatoslavovich

ООО «Atos IT Solutions and Services», Moscow, Russia
E-mail: denpas@rambler.ru

Current approaches to managing organizational resistance during digital transformation of enterprises

Abstract. In the context of digital transformation of high-tech enterprises, organizational resistance is becoming one of the key barriers to successful implementation of innovations. This article considers methods and strategies for overcoming it, as elements of a general corporate risk strategy. The authors analyze the cyclical nature of changes and present a model of iterative implementation of innovations, including the stages of planning and preparation, implementation and consolidation of changes.

Particular attention is paid to the strategic approach to resistance management, within which several key strategies are identified that are used in various economic situations for the enterprise. Each of these strategies within the framework of the project approach to implementing innovations is based on a set of methods, including alignment of changes with the business goals of the organization, early notification of employees, their involvement in change management. Integration of business data, etc., covering all stages of change implementation and its consolidation in daily practice and in corporate culture.

In conclusion, the authors emphasize that effective change management not only minimizes the risks of digital transformation, but also contributes to the formation of an innovative culture capable of adapting to new challenges of the digital economy.

Keywords: change management; organizational resistance; risk management; digital transformation of the enterprise; project approach; high-tech industries