

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Садуллоев Бегзод Бахшиллоевич

Магистрант Бухарского государственного технического университета

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты управления стратегическими изменениями в организациях, осуществляющих цифровую трансформацию. Показано, что классические модели управления изменениями — модель К. Левина, модель Дж. Коттера и модель ADKAR, — разработанные для линейных и относительно предсказуемых условий, требуют существенной адаптации к специфике цифровой среды, характеризующейся высокой скоростью технологических изменений, итеративностью процессов и кросс-функциональным характером преобразований. На основе анализа существующих подходов предложена интегрированная модель управления стратегическими изменениями, объединяющая принципы agile-методологий, цифрового лидерства и развития организационной культуры непрерывного обучения. Сделан вывод о том, что успешность цифровой трансформации определяется не столько внедрением технологий, сколько способностью организации выстроить системный процесс управления изменениями на всех уровнях.

Ключевые слова: стратегические изменения, цифровая трансформация, управление изменениями, организационная культура, цифровое лидерство, сопротивление изменениям, agile-подход.

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития мировой экономики характеризуется стремительным ростом влияния цифровых технологий на все сферы деятельности организаций — от производственных процессов до моделей взаимодействия с потребителями. Цифровая трансформация перестала быть инициативой отдельных IT-подразделений и приобрела статус общекорпоративной стратегической задачи, затрагивающей бизнес-модель, организационную структуру, корпоративную культуру и систему управления персоналом. В этих условиях резко возрастает значимость эффективного управления стратегическими изменениями, поскольку именно способность организации адаптироваться к новым технологическим и рыночным реалиям определяет её конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Несмотря на значительный объём научных публикаций по теории управления изменениями, накопленный преимущественно во второй половине XX века, специфика цифровой трансформации как контекста изменений остаётся недостаточно исследованной. Многие классические модели создавались для условий относительно стабильной внешней среды и предполагали последовательную, поэтапную реализацию изменений. Однако цифровая трансформация отличается высокой степенью неопределённости, непрерывностью преобразований и необходимостью одновременного управления несколькими взаимосвязанными процессами, что требует переосмысления традиционных подходов.

Целью настоящей статьи является анализ особенностей управления стратегическими изменениями в условиях цифровой трансформации и разработка практических рекомендаций по адаптации классических моделей управления изменениями к специфике цифровой среды. Для достижения данной цели в статье решаются следующие задачи: систематизация теоретических основ управления стратегическими изменениями; выявление специфических характеристик цифровой трансформации как контекста изменений; определение ключевых барьеров, возникающих при реализации цифровых преобразований; разработка интегрированного подхода к управлению изменениями, адаптированного к условиям цифровой среды.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Под стратегическими изменениями в научной литературе принято понимать целенаправленные преобразования ключевых элементов организации — её стратегии, структуры, бизнес-процессов, корпоративной культуры и системы управления, — направленные на повышение долгосрочной конкурентоспособности и адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды. В отличие от операционных изменений, затрагивающих отдельные процессы или подразделения, стратегические изменения носят комплексный характер и требуют пересмотра фундаментальных принципов функционирования организации.

Среди классических моделей управления изменениями наиболее широкое распространение получили трёхэтапная модель К. Левина, восьмиэтапная модель Дж. Коттера и модель ADKAR, разработанная компанией Prosci.

Модель К. Левина описывает процесс изменений через три последовательные стадии: «размораживание» (разрушение устоявшихся представлений и

подготовка к изменениям), «движение» (непосредственное внедрение новых практик) и «замораживание» (закрепление новых норм и стандартов). Несмотря на простоту, данная модель остаётся методологической основой для большинства последующих разработок.

Модель Дж. Коттера детализирует процесс изменений через восемь последовательных шагов: создание ощущения безотлагательности, формирование команды реформаторов, разработка видения и стратегии, информирование сотрудников о новом курсе, наделение их полномочиями, достижение быстрых результатов, закрепление достигнутых успехов и институционализация новых подходов в корпоративной культуре. Модель Коттера ориентирована на крупномасштабные организационные преобразования и предполагает значительную роль высшего руководства.

Модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) фокусируется на индивидуальном уровне изменений, рассматривая успешность трансформации как результат последовательного прохождения каждым сотрудником пяти стадий: осознания необходимости изменений, формирования желания участвовать в них, получения необходимых знаний, развития способности применять новые навыки и закрепления достигнутых результатов. Общей чертой перечисленных моделей является представление об изменениях как о дискретном, управляемом процессе с чётко определёнными начальной и конечной точками. Данное допущение, обоснованное для условий индустриальной экономики, требует существенного пересмотра применительно к условиям цифровой трансформации.

2. ОСОБЕННОСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КАК КОНТЕКСТА ИЗМЕНЕНИЙ

Цифровая трансформация представляет собой не просто внедрение отдельных информационных технологий, а фундаментальное переосмысление способов создания и доставки ценности потребителю посредством интеграции цифровых технологий во все аспекты деятельности организации. В отличие от цифровизации, ограничивающейся переводом существующих процессов в электронный формат, цифровая трансформация предполагает изменение самой бизнес-модели, организационной структуры и принципов принятия решений.

К числу специфических характеристик цифровой трансформации как контекста стратегических изменений можно отнести следующие.

Во-первых, непрерывность преобразований. Если классические модели управления изменениями предполагают дискретный переход организации из

одного устойчивого состояния в другое, то цифровая трансформация представляет собой перманентный процесс, не имеющий чётко определённой конечной точки, что обусловлено постоянным развитием технологий и изменением ожиданий потребителей.

Во-вторых, высокая скорость изменений и сжатые сроки реализации, что снижает эффективность жёстко регламентированных, последовательных моделей и требует перехода к итеративным, agile-ориентированным подходам управления.

В-третьих, кросс-функциональный характер преобразований. Цифровая трансформация одновременно затрагивает несколько направлений деятельности организации — маркетинг, производство, логистику, управление персоналом, — что требует координации изменений на уровне всей организации, а не отдельных подразделений.

В-четвёртых, технологическая неопределённость. Постоянное появление новых технологических решений — искусственного интеллекта, аналитики больших данных, облачных вычислений, интернета вещей — создаёт ситуацию, в которой организация вынуждена принимать стратегические решения в условиях ограниченной информации о долгосрочных эффектах внедряемых технологий.

В-пятых, изменение роли человеческого фактора. Цифровая трансформация требует не только освоения сотрудниками новых технических навыков, но и формирования новых моделей мышления, ориентированных на эксперименты, быструю обратную связь и готовность к постоянному обучению.

Перечисленные особенности обуславливают необходимость адаптации классических моделей управления изменениями к специфике цифровой среды, что и составляет предмет дальнейшего анализа.

3. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И БАРЬЕРЫ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ЦИФРОВЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Анализ практики реализации проектов цифровой трансформации позволяет выделить ряд типичных барьеров, снижающих эффективность управления стратегическими изменениями.

Организационное сопротивление изменениям проявляется в нежелании сотрудников и отдельных уровней управления отказываться от привычных способов работы, особенно в случае, когда цифровые инициативы воспринимаются как угроза занятости или статусу.

Дефицит цифровых компетенций персонала и руководителей среднего звена ограничивает скорость и качество внедрения новых технологических решений,

поскольку формальное обучение часто не успевает за темпами технологического развития.

Фрагментация лидерства и отсутствие единого видения цифровой стратегии приводят к тому, что отдельные подразделения реализуют разрозненные цифровые инициативы без должной координации с общей стратегией организации.

Устаревшая IT-инфраструктура и накопленный технологический долг существенно ограничивают возможности интеграции новых цифровых решений с существующими корпоративными системами.

Несоответствие организационной культуры требованиям цифровой среды, в частности недостаточная толерантность к ошибкам и низкая готовность к экспериментированию, замедляет процессы инновационного поиска.

Давление краткосрочных финансовых показателей, вступающее в противоречие с долгосрочным характером инвестиций в цифровую трансформацию, приводит к преждевременному сворачиванию перспективных, но не дающих немедленной отдачи инициатив.

4. ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

С учётом выявленных особенностей цифровой среды и типичных барьеров предлагается интегрированный подход к управлению стратегическими изменениями, объединяющий элементы классических моделей с принципами agile-методологий и цифрового лидерства. Основные компоненты предлагаемого подхода представлены в таблице 1.

Таблица 1. Компоненты интегрированной модели управления изменениями

Принцип	Содержание	Ожидаемый эффект
Agile-управление изменениями	Итеративная реализация изменений короткими циклами с регулярной переоценкой приоритетов	Снижение рисков, быстрая адаптация к новым условиям
Сеть агентов изменений	Формирование распределённой по уровням организации	Усиление вовлечённости персонала, снижение сопротивления

Принцип	Содержание	Ожидаемый эффект
	группы цифровых лидеров и change-агентов	
Непрерывная коммуникация	Регулярная двусторонняя обратная связь между руководством и сотрудниками на всех этапах трансформации	Повышение прозрачности и доверия к изменениям
Развитие цифровых компетенций	Системное обучение сотрудников новым технологиям и моделям работы	Повышение готовности персонала к изменениям
Культура экспериментирования	Формирование психологически безопасной среды, допускающей ошибки и быстрое обучение на них	Рост инновационной активности подразделений

Ключевой особенностью предлагаемого подхода является отказ от представления об изменениях как о конечном проекте в пользу рассмотрения управления изменениями как постоянной организационной способности. Это предполагает встраивание процедур управления изменениями в систему регулярного стратегического планирования, а не их обособленное применение в рамках отдельных трансформационных проектов.

Не менее значимым элементом подхода выступает развитие распределённого лидерства, при котором ответственность за инициирование и сопровождение изменений возлагается не только на топ-менеджмент, но и на сеть подготовленных агентов изменений на различных уровнях организационной иерархии. Подобная децентрализация позволяет повысить скорость реакции организации на возникающие технологические и рыночные изменения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённый анализ показал, что классические модели управления изменениями, разработанные для условий относительно стабильной и предсказуемой внешней среды, нуждаются в существенной адаптации

применительно к специфике цифровой трансформации. Ключевыми особенностями цифровой среды, определяющими необходимость такой адаптации, выступают непрерывность преобразований, высокая скорость принятия решений, кросс-функциональный характер изменений, технологическая неопределённость и возрастающая роль человеческого фактора.

Предложенный интегрированный подход, объединяющий принципы agile-управления, распределённого цифрового лидерства, непрерывной коммуникации, развития цифровых компетенций и культуры экспериментирования, может служить методологической основой для построения системы управления стратегическими изменениями, адекватной требованиям цифровой экономики.

Практическая значимость представленных результатов заключается в возможности их использования организациями различных отраслей при разработке программ цифровой трансформации, а также в качестве основы для дальнейших эмпирических исследований эффективности отдельных компонентов предложенной модели на материале конкретных отраслей и организаций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. — New York: Harper & Row, 1951.
2. Kotter J.P. Leading Change. — Boston: Harvard Business School Press, 1996.
3. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. — Loveland: Prosci Learning Center Publications, 2006.
4. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. — London: Kogan Page, 2015.
5. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation. — Boston: Harvard Business Review Press, 2014.
6. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation // MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015.
7. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy // MIS Quarterly Executive. — 2016. — Vol. 15, No. 2.
8. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda // Journal of Strategic Information Systems. — 2019. — Vol. 28, No. 2.

9. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Магистр, 2014.