

УДК 005.64

РОЛЬ КОМАНД ИЗМЕНЕНИЙ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**Э.В. Кондратьев, Н.А. Коробкова, В.Г. Бодров**

Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, Пенза, email: Korobkova-natalia@mail.ru

Аннотация. Данная статья посвящена критической роли команд преобразований в условиях современной турбулентной бизнес-среды, где до 70% изменений терпят неудачу. Авторы детально раскрывают сущность таких команд как двигателей управляемых изменений, ответственных за преодоление сопротивления и минимизацию стресса сотрудников. В статье подчеркивается, что команда преобразований – это не просто группа менеджеров, а специально «выращиваемое» инновационное ядро, которое апробирует и демонстрирует новые нормы поведения. Особое внимание уделяется личностным характеристикам участников, таким как лидерство, эмоциональный интеллект и стрессоустойчивость. Центральной метафорой исследования является концепция «порядка через хаос», объясняющая, как управляемая самоорганизация в кризисный период приводит к новому качеству организации. Статья убедительно доказывает, что конечной целью работы таких команд является управление фазовым переходом компании на следующую стадию развития. В заключение предлагается системный взгляд на преобразования, где команда выступает ключевым субъектом, обеспечивающим необратимость и устойчивость позитивных изменений.

Ключевые слова: команда изменений, организационные изменения, развитие предприятия, концепция управления, фазовый переход, преобразования.

THE ROLE OF CHANGE TEAMS IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT**E.V. Kondratyev, N.A. Korobkova, V.G. Bodrov**

Penza State University of Architecture and Construction, Penza, email: Korobkova-natalia@mail.ru

Abstract. This article examines the critical role of change teams in today's turbulent business environment, where up to 70% of change efforts fail. The authors explore the essence of such teams as engines of managed change, responsible for overcoming resistance and minimizing employee stress. The article emphasizes that a change team is not simply a group of managers, but a specially cultivated innovative core that tests and demonstrates new norms of behavior. Particular attention is paid to the personal characteristics of its participants, such as leadership, emotional intelligence, and stress resilience. The central metaphor of the study is the concept of "order through chaos," which explains how managed self-organization during a crisis leads to a new organizational quality. The article convincingly demonstrates that the ultimate goal of such teams is to manage a company's transition to the next stage of development. The article concludes by offering a systemic view of change, where the team is the key actor ensuring the irreversibility and sustainability of positive change.

Keywords: change team, organizational changes, enterprise development, management concept, phase transition, transformations.

Дата поступления статьи в редакцию: 03.01.2026

Дата принятия статьи в печать: 18.02.2026

Введение

В условиях цифровизации, глобализации и растущей конкуренции бизнес-среда становится всё более непредсказуемой. Организации вынуждены непрерывно трансформироваться, чтобы сохранять конкурентоспособность. Однако до 70% изменений терпят неудачу из-за сопротивления сотрудников и недостаточной адаптации [15]. В связи с этим возникают «команды преобразований» (команды изменений/ команды поддержки изменений) как критический инструмент для преодоления ключевых вызовов. Во-первых, такие команды сокращают период адаптации персонала. Внедрение новых процессов или технологий без поддержки занимает месяцы, что тормозит развитие. Специалисты по изменениям структурируют обучение, создают чек-листы и наставнические программы, позволяя сотрудникам быстрее включиться в работу. Это особенно актуально в условиях масштабных реструктуризаций или Agile-трансформаций. Во-вторых, команды минимизируют стресс, сохраняя продуктивность. Эксперты по изменениям снижают тревожность через прозрачную коммуникацию, вовлечение персонала в при-

нятие решений и психологическую поддержку, предотвращая рост текучести кадров и падение показателей эффективности и рентабельности. В-третьих, они обеспечивают устойчивость нововведений. Без системного подхода 65% компаний возвращаются к прежним практикам в течение года. Команды преобразований закрепляют результаты через интеграцию в корпоративную культуру, KPI менеджеров и регулярный аудит процессов.

Таким образом, исследование роли таких команд актуально для бизнеса, стремящегося не только адаптироваться к кризисам, но и превратить изменения в устойчивое конкурентное преимущество. В ситуации, где изменяется всё и непрерывно (что подтверждают распространённые акронимы акронима BANI, VUCA, SHIVA и TACI-мир), управляемость могут обеспечить лишь изменяемые по необходимости системы управления изменяемыми процессами изменений. Всё это значит, что необходимо вооружиться более глубокими знаниями в области психологии и коучинга, исследовать не только практики управления организацией, но и модели духовного развития. В силу единства мироздания важно исследовать природосообразные подходы к управлению, направленные не только на краткосрочные задачи выживания и прибыльности бизнеса, а и на долгосрочные, например на устранение дисгармонии со средой и предотвращение «черных лебедей», описанных Н. Талебом [18].

Результаты исследований

Понятие команд преобразований и подходы к пониманию их сущности

В современном бизнесе эффективные преобразования невозможны без работы специализированных команд изменений (Change Agents). В отличие от проектных команд, которые фокусируются на сроках, бюджете и технических результатах, эти группы сконцентрированы на людях и организационной динамике. Их основная цель — обеспечить плавную и осознанную адаптацию коллектива к новым процессам, структурам или ценностям, минимизируя неизбежные риски и потери.

По сути, команда изменений — это внутренние «чемпионы» трансформации, целенаправленно подобранные из разных подразделений. Они выполняют роль первопроходцев и наглядного примера: своим действием, коммуникацией и отношением к работе они визуализируют грядущие новшества для остальных сотрудников. Это позволяет не просто объявить о новых правилах, а «заразить» организацию обновленной культурой, коммуникативной моделью и желаемым образом будущего.

Стратегическое предназначение такой команды — стать локомотивом культурно-технологического лидерства, оперативно воплощая стратегические идеи в рабочие практики. Ее ключевые задачи выстраиваются в логическую цепочку [4].

Первая, важнейшая задача команды изменений — сформировать единое и позитивное коммуникационное пространство вокруг изменений, обеспечивая прозрачность и вовлеченность на всех уровнях [5].

Вторая задача — инициировать, протестировать и легитимизировать новые управленческие нормы и компетенции. Члены команды, выступая в роли пилотов, на собственном опыте отрабатывают необходимые установки, а затем, через постоянную демонстрацию, делают их эталоном для всего коллектива.

Третьей задачей является создание и поддержка создания организационно-приемлемых механизмов и инструментов. К примеру, это может быть поток создания ценности, новая система подачи предложений, система всеобщего обслуживания оборудования (TPM) и пр.

Четвертой задачей является компетенции и стандарты. Организация закрепляет свое бытие с помощью норм. Их тоже важно создавать. Однако старый формат должностных инструкций, бывшая визуализация планов или даже бухгалтерских документов могут оказаться неприемлемыми для новой стадии развития — для новой культуры отношений.

Движущими силами (субъектами) организационных преобразований традиционно выступают собственники, топ-менеджмент, внутренняя команда изменений и внешние консультанты. Хотя роль топ-менеджера как лидера трансформации остается определяющей, эффективное развитие предприятия часто требует формирования коалиции из этих субъектов. На практике можно выделить три основные модели такой коалиции:

1. Стратегический тандем: лицо, принимающее решения (ЛПР), объединяет усилия с внутренней командой преобразований.
2. Экспертный альянс: ЛПР опирается на знания и опыт внешних консультантов.
3. Комплексный синдикат: формируется наиболее мощная коалиция, включающая ЛПР, внутреннюю команду и внешних консультантов.

Консультанты используются в двух ролях: эксперты, дающие советы, либо инициаторы и двигатели изменений. Участие консультантов позволяет руководителю выделить время, чтобы заняться проблемами развития.

Ключевое отличие «команды изменений» от команды операционного руководства (табл. 1) заключается в смещении фокуса результатов деятельности. Если задача руководства – непосредственное повышение экономической эффективности, то миссия команды изменений лежит в процессуальной плоскости: формирование новых организационных норм, управленческих установок и моделей поведения. Полагаем, что работа команды изменений состоит в изменении самой среды или «правил игры», по которым работают компании. На этапе трансформации демонстрация и укоренение нового управленческого стиля зачастую становятся стратегически более важной задачей, чем сиюминутный финансовый результат, поскольку создают фундамент для долгосрочной эффективности [10].

Таблица 1

Сравнительный анализ работы команд изменений в отличие от команд менеджера

Критерий	Команда изменений	Команда менеджера
Состав	Сотрудники разных подразделений, разных уровней	Ближайшее окружение, члены «совета директоров»
Роль	Первопроходцы, демонстрирующие свои действия-новшества остальным работникам предприятия	Известные роли в решении проблем: «6 шляп мышления»
Миссия	Миссия заключается в целенаправленном нарушении рутин и последующем укоренении новых организационных схем (схем поведения, интерпретации, действия)	Миссия направлена на поддержание гомеостазиса системы, разрешение стратегических противоречий и обеспечение непрерывности деятельности
Область воздействия	Социотехнические и культурные подсистемы: воздействует на неформальные нормы, разделяемые смыслы и социальные технологии взаимодействия, подготавливая переход к новой стадии организационного развития	Стратегическая и операционная подсистемы: управляет текущей деятельностью, формальными процессами, внешними легитимирующими связями и реагирует на кризисы в рамках институционального мандата
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конструирование нового дискурсивного поля для осмысления изменений. 2. Генерация, экспериментальная апробация и последующая объективация новых управленческих норм. 3. Разработка и внедрение новых организационных инструментов и механизмов координации. 4. Формирование и валидация компетенций, релевантных целевой фазе развития 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Социализация членов организации в существующую корпоративную культуру. 2. Кодификация и мониторинг соблюдения формальных стандартов деятельности. 3. Активация чрезвычайных протоколов управления в условиях кризиса. 4. Формирование внешнего доверия, делать компанию уважаемой внешним миром и встраивать её в общепринятые стандарты ведения бизнеса. 5. Исполнение символических и ритуальных функций, укрепляющих авторитет иерархии

Принцип выращивания команды преобразований

Команда преобразований выполняет три ключевые системные функции:

- 1) служит пилотной зоной для апробации новшеств;
- 2) выступает в роли организатора и архитектора масштабных фазовых переходов в компании;
- 3) отвечает за институционализацию успеха, управляя процессом стандартизации удавшихся изменений [8].

Сам процесс организационной трансформации – это комплексное изменение ее культурных, социальных и технических подсистем. Поскольку в основе любой организации лежат люди, подлинное преобразование начинается с изменения их ментальных моделей, поведенческих паттернов и характера взаимодействий. Инновационный потенциал компании формируют именно те сотрудники, которые испытывают когнитивный диссонанс с текущим положением дел и обладают осознанным стремлением к переменам. На их основе «выращивается» инновационное ядро – внутренняя «Команда преобразований», которая соединяет в себе знание унаследованных процессов («наследственность») со способностью генерировать новое («изменчивость»).

Эволюционный путь такой команды – от камерной группы носителей идеи обновления до стационарной инновационной структуры, пронизывающей все подразделения. Ее участники со временем становятся внутренними консультантами-агентами изменений, самостоятельно тиражирующими новую методологию на практике.

С позиции долгосрочной организационной эволюции внутренняя команда предпочтительнее внешних консультантов. Именно в процессе ее работы создаются органически приемлемые для компании механизмы, инструменты и компетенции. Но что еще важнее – в ее недрах зарождается новая управленческая субкультура. Эта субкультура, будучи изначально инновационной и конкурентной внутри организации, со временем способна стать доминирующей, обеспечив компания качественный скачок на следующую стадию развития [4].

Наличие команды, а не единственного заинтересованного в преобразованиях руководителя можно аргументировать не столько необходимостью поддержки его взглядов, сколько количественной зависимостью эффективности коммуникации от ее интенсивности воздействия, что описывается S-образной кривой. Необходимый уровень интенсивности воздействия, обеспечивает удержание внимания реципиентов и не позволяет занять внимание конкурирующим сообщениям. Как утверждает М. Дымшиц: «Необходимая интенсивность и длительность воздействия определяется характером распространяемой информации и, вопреки распространенному мнению, практически не зависит от наличия конкурирующей информации по данной теме. В случае равной интенсивности воздействия конкурирующей информации по конкретной теме общество выбирает ту, <...> которая больше соответствует по коду и по мере доверия реципиента источнику [6]. Таким образом, первая задача команды преобразований – сформировать коммуникативно-предметное поле преобразований в организации, используя мультиплицирующий коммуникативный эффект.

Вторая задача – апробация и закрепление новых управляющих норм. Членам команды предстоит выработать и апробировать на собственном опыте новые ментальные установки и требования к профилю менеджера новой формации. При этом члены команды будут постоянно демонстрировать окружающим свою деятельность нового формата, по новым правилам, с использованием новой модели знаний и новую субкультуру, постепенно превращая ее в корпоративную культуру (табл. 2).

Таблица 2

Механизм смены концепции управления в фазовом переходе

Этап замещения	Реакция предприятия
1. Накопление новых фактов социально-экономических отношений и опирающихся на них новых гипотез	1. Функционирование системы «нейтрализует» или институционализируют внутренние противоречия и энтропийные тенденции в рамках действующей концепции управления, дополняя или незначительно изменяя ее
2. Вступление их в противоречие со еще господствующими старыми постулатами	1. Отрицание, табуизация фактов и тезисов, противоречащих господствующему воззрению
3. Доминирование старых идей над новыми на фоне продолжающегося усиления влияния новых идей	1. Перенос противоречий на другие плоскости, чтобы они не поставили под вопрос устоявшуюся концепцию управления [4]. 2. Ограничения области значимости противоречий. 3. Перераспределение противоречий посредством построения дополнительных гипотез
4. Доминирование новых идей	1. Принятие и упорядочение противоречий посредством изменения концепции управления. 2. В фокусе новой концепции – наиболее сильные противоречия
5. Синтез посредством снятия противоречий	1. Новая концепция управления следующей стадии полностью признается и последовательно проводится в жизнь. 2. Старые идеи становятся частью новых («слоистая модель») 3. Новая стадия имеет новую доминантную подсистему, что приводит к переупорядочиванию всех отношений внутри системы

Ключевым элементом механизма фазовой подстройки и одновременно активным субъектом управления организационным переходом выступает Команда преобразований. Ее деятельность направлена на создание общего смыслового и коммуникативного пространства для будущих изменений, что достигается за счет запуска цепной реакции обсуждений и вовлеченности (мультиплицирующий коммуникативный эффект). Кроме того, команда берет на себя роль экспериментальной площадки для отработки и последующего закрепления обновленных ментальных установок, а также новых требований к компетенциям менеджера современного типа. Последовательно действуя в соответствии с новыми принципами и применяя актуальную модель знаний, эта команда формирует внутри организации прогрессивную управленческую субкультуру. В перспективе данная субкультура становится основой для трансформации всей корпоративной культуры предприятия.

Личностные характеристики участников команд преобразований

Для успешного внедрения изменений в организации участники команды преобразований должны обладать особыми компетенциями и личностными характеристиками. Эти качества определяют их способность управлять сопротивлением, поддерживать вовлеченность сотрудников и достигать поставленных целей. Анализ научной литературы по данной теме позволил определить качества, которые являются определяющими для членов команд преобразований [16].

Наиболее значимыми, с точки зрения управления изменениями, являются лидерские качества и эмоциональный интеллект. Участники команд формируют видение и мотивируют команду даже в условиях неопределенности, поэтому они должны вдохновлять, а не принуждать. Эмоциональный интеллект при этом помогает понимать страхи сотрудников, снижать сопротивление и выстраивать доверительные отношения.

Человек неготовый приспособляться к меняющимся условиям не может замотивировать на это другого, поэтому гибкость и адаптивность являются необходимым качеством участников команд преобразований. Данные качества позволяют участникам команд преобразований быстро перестраивать стратегию, не теряя фокуса на основные цели, а также позволяют экспериментировать и находить нестандартные решения.

Реализация и закрепление изменений требует от участников комплексного понимания процесса, как следствие для них необходимо такое качество как системное мышление, так как оно позволяет видеть взаимосвязи между процессами, людьми и стратегией.

Коммуникативные навыки участников команд преобразований определяют умение ясно доносить свои цели, выслушать обратную связь и корректно на нее реагировать.

Трансформации – это всегда кризисы и сопротивление, соответственно участники команд преобразований должны уметь сохранять продуктивность под давлением, иметь навыки управления конфликтами и эмоциональной саморегуляции. Что требует наличие таких личных качеств как стрессоустойчивость.

Представляется, что эффективная Команда преобразований – это не случайный набор сотрудников, а целенаправленно подобранная группа с дополняющими навыками, в которой каждый участник отвечает за определенную зону ответственности. Например, лидер-визионер ориентирован на реализацию стратегии, HR-фасилитатор отвечает за распределение ролей сотрудников и за коммуникацию в процессе трансформации, операционный менеджер несет ответственность за внедрение новшеств в процессы организации и т.д.

Формирование команд преобразований невозможно без учета готовности работать сотрудников команд преобразований вместе, поэтому их следует проверять на совместимость и умение взаимодействовать. Участники должны уметь выстраивать горизонтальные связи и работать в разнородных командах. Формирование состава команды преобразований представляет собой сложную управленческую задачу. Лидеру изменений на этапе принятия кадровых решений необходимо провести многофакторный анализ, оценивая как профессиональный потенциал кандидатов, так и их личностную готовность адаптироваться к строгим требованиям новой роли. Критерии отбора в команду изменений принципиально отличаются от критериев формирования операционной управленческой команды. Следовательно, не каждый действующий руководитель способен стать эффективным агентом трансформации. Лидер должен быть готов к непростым решениям, включая возможность исключения из команды тех, чьи качества или действия начинают препятствовать достижению стратегических целей преобразований [2].

Естественно, эффективность действий команд преобразований определяется не только личностными характеристиками участниками команд преобразований, но и характеристиками лидера команды и/или организации.

В основе любых организационных изменений лежит субъект – лидер, обладающий энергией, видением и волей к преобразованиям. Как отмечают эксперты: «За любой трансформацией скрывается один человек». Однако субъектность – это не просто наличие лидера, а комплекс качеств, включающий ответственность, креативность и способность синхронизировать цели организации с коллективным духом.

Ключевым аспектом субъектности является способность руководителя выходить за рамки привычных шаблонов мышления. Позиция «наблюдателя-диагноста» позволяет рассматривать процессы системно, выявляя новые возможности для изменений. При этом критически важно выстраивать субъект-субъектные отношения с сотрудниками, воспринимая их как активных участников преобразований, а не просто исполнителей.

Особую роль играет предвидение – способность руководителя синтезировать данные анализа и интуитивное понимание тенденций. Это качество позволяет заранее определять необходимые ресурсы

и компетенции, обеспечивая опережающую адаптацию организации к изменениям. Однако предвидение не должно становиться исключительной прерогативой топ-менеджмента — важно создавать системы обратной связи с операционным уровнем.

Не менее значима чувственная составляющая управления. В условиях гиперрационализации бизнес-процессов сохраняется потребность в эмоциональном резонансе между сотрудниками и руководством. Как отмечают практики: «В доброжелательной атмосфере коллектива намного легче работать, человек идёт с желанием на работу». Баланс рационального и эмоционального позволяет создавать «управление в состоянии потока», где изменения происходят естественно, без авралов и сопротивления.

Волевые качества составляют основу реализации любых преобразований. Их развитие требует постепенного расширения зон ответственности сотрудников через делегирование и наставничество. Важно отметить, что воля — это не жесткий контроль, а «свободная энергия», позволяющая сохранять гибкость в решениях. Эффективным инструментом развития волевых качеств является поэтапное делегирование — от четких инструкций к самостоятельному определению методов выполнения задач.

Особую силу изменениям придают резонансные управленческие действия, когда личные цели сотрудников гармонично сочетаются с миссией организации. Такой резонанс возникает только при осознанном подходе к управлению, где руководитель работает одновременно в двух плоскостях: с непроявленным (образами, идеями) и проявленным (конкретными действиями и процессами).

Истинная трансформация происходит, когда лидер переходит от позиции субъекта к позиции творца, постоянно развивая свое сознание и выходя за рамки стереотипов. Как отмечают эксперты: «Если человек, действуя в реальности, постоянно совершенствует свое сознание... тогда он изменяется как система, и строит вокруг себя изменяемый процесс». В этом заключается суть живой, эволюционной трансформации организаций.

Порядок через хаос или Хаос как ступень к порядку

В классическом понимании хаос воспринимался как изначальное, бесформенное состояние мироздания, неструктурированный конгломерат материи и пространства, противопоставленный упорядоченности. В современной математике этот термин приобрёл иное значение, описывая аperiодическое, но детерминированное поведение динамических систем, обладающих экстремальной чувствительностью к исходным условиям. В таких системах сколь угодно малое возмущение на входе способно привести к кардинально иной траектории в фазовом пространстве. Для количественной оценки степени хаотичности, или неупорядоченности, в физике и математике широко применяется понятие энтропии, которая также служит мерой информационной ёмкости системы.

Интересную трактовку предлагает модель Киневин, рассматривающая хаос не только как состояние кризиса, но и как пространство для инноваций, которые неразрывно связаны между собой. Для организационного развития особенно ценно второе свойство. Устойчивость живых систем, подобно мифическому фениксу, возрождающемуся из пепла, основывается на способности к самовоспроизводству порядка через механизмы самоорганизации.

Яркой иллюстрацией этого принципа служит эксперимент Бенара (1900 г.), в котором равномерный нагрев слоя вязкой жидкости привёл к спонтанному образованию упорядоченной макроструктуры — шестиугольных конвективных ячеек (ячейки Рэлея-Бенара). Это явление самоорганизации не уникально для физических сред. Например, на переполненном катке фигуристы инстинктивно начинают двигаться концентрическими кругами в одном направлении [1] (рис. 1).

Ещё более показателен пример стаи птиц, демонстрирующей слаженное коллективное поведение без столкновений. В 1986 году Крейг Рейнольдс смоделировал это поведение в программе Voids [17], задав всего три простых правила на микроуровне: избегать столкновений, согласовывать направление с соседями и поддерживать дистанцию. Эти примеры подтверждают парадоксальный феномен: сложные макроструктуры и коллективные формы поведения возникают из простых взаимодействий на микроуровне.

Синергетическая концепция Германа Хакена [12] даёт теоретическое обоснование этим процессам. Согласно ей, в открытых неравновесных системах, получающих энергию извне, в результате внутренних колебаний и конкуренции между различными режимами возникают коллективные способы поведения. Несмотря на огромное число степеней свободы у отдельных элементов, макроскопическое состояние системы может описываться малым числом ключевых переменных — параметров порядка. Со временем эти параметры начинают определять поведение всех элементов системы, что составляет суть принципа подчинения. Его роль — радикальное сжатие информации: вместо описания поведения каждого компонента система характеризуется через несколько ведущих мод.



Рис. 1. Ячейки Релея-Бенара (справа – увеличение в 25 раз)

Возникает феномен циклической причинности: параметры порядка управляют элементами системы, которые, в свою очередь, влияют на сами параметры, создавая петлю обратной связи. В биологии классическим примером является поведение амёб *Dictyostelium*, которые в условиях нехватки ресурсов начинают выделять химический сигнал (циклический АМФ). Там, где концентрация этого «феромона» достигает пика, формируется точка притяжения, и тысячи отдельных организмов собираются в единый подвижный плазмодий – яркую демонстрацию самоорганизации, где параметром порядка выступает концентрация сигнального вещества [1].

Ключевая для теории самоорганизации концепция – состояние системы «на грани хаоса». В этой точке система максимально восприимчива к изменениям, когда даже незначительные флуктуации могут запустить крупномасштабные преобразования и привести к возникновению новых параметров порядка.

При этом важно отметить, что как абсолютно устойчивые, так и полностью хаотические системы плохо поддаются управляемым изменениям. Решающим условием для позитивной трансформации становится дозированное внедрение новизны в систему. Существует управленческая школа, полагающая, что радикально новые, «чужеродные» для организации идеи способны её переродить, проводя аналогии с практикой привнесения «свежей крови». Историческим примером успеха такой стратегии может служить Ли Якокка в Chrysler. Однако этот путь сопряжён с высокими рисками: избыток изменений может дестабилизировать систему, а слепое следование управленческим трендам без учёта фаз развития способно её разрушить.

Для анализа глубины преобразований полезно заимствованное из физики разделение на изменения первого и второго порядка. Как отмечают К. Фрайлингер и И. Фишер [13], изменения первого порядка – это вариации в рамках существующей системы, тогда как изменения второго порядка представляют собой «квантовые скачки», кардинально меняющие саму природу системы, её самоидентификацию и принципы мета-организации.

Эффективное управление изменениями возможно, если руководство понимает диалектику необходимости и случайности. По выводам Ильи Пригожина и Изабеллы Стенгерс, в стабильные периоды (между точками бифуркации) доминируют детерминированные закономерности, а вблизи самих бифуркаций решающую роль играют случайные флуктуации [11]. Следовательно, менеджмент должен гибко переключаться между двумя режимами. В фазе стабильности усилия направлены на отлаживание и поддержку проверенных практик и когнитивных моделей. Когда же диагностика указывает на приближение фазового перехода (особенно на переходе между стадиями жизненного цикла), ключевую роль играет команда преобразований. Её задача – освоить и начать внедрять концепцию управления более высокого порядка, которая определит новую структуру действий, подготовив организацию к смене формата взаимодействий.

Предвидя кризис текущей стадии, руководитель должен инициировать трансформацию и лично в неё включиться. Новая структура действий не возникнет спонтанно; она может стать результатом институционализации новых практик. Для этого на старте перехода управленческая команда должна целена-

правленно создавать среду для множественных экспериментов «на грани хаоса», чтобы выявить и поддержать наиболее жизнеспособные прообразы нового порядка.

Переноса эти принципы на организационный контекст, можно сказать, что установление нового организационного порядка связано с трансформацией стихийной активности сотрудников в новые структуры действий, институты и, в конечном итоге, формальные структуры. При наличии свободы взаимодействия сотрудники естественным образом формируют группы вокруг удовлетворяющего общения и продуктивной работы. Задача лидера – создать не просто рабочую обстановку, а своего рода силовое поле, направляющее коллективную энергию в созидательное русло. Механики могут варьироваться, но эффективность этого поля зиждется на нескольких незыблемых основаниях.

Во-первых, общая цель. Команда движется не по слепым инструкциям, а по осмысленному вектору. Ей ясен объединяющий вызов, точка старта и образ желаемого будущего, что превращает работу в осознанную навигацию.

Во-вторых, культура собственной ответственности. Участники наделены внутренним мандатом – не ждать указаний, а проактивно разбирать заторы, будь то личные затруднения или командные противоречия, прямо в потоке работы.

В-третьих, свобода как высшая форма дисциплины. Взаимодействие строится не на контроле, а на добровольном принятии общих правил игры, что в организационной материи кристаллизуется в безусловное уважение и оперативное доверие.

В-четвертых, ошибка как плата за развитие. Сбои и неудачи легитимизированы как неотъемлемый побочный продукт поиска. Они не отрицаются, а подвергаются рефлексии, превращаясь в интеллектуальный капитал для следующей итерации.

В-пятых, постоянство активности как гарантия результата. Прогресс обеспечивается не рывками, а непрерывным, заданным ритмом активности – регулярными циклами действий, обратной связи и коррекции, которые создают пульс развития.

Если на предприятии много таких групп, то активность, поддержанная большинством групп, вполне может быть принята как новая институция. Классическим примером может служить деятельность кружков качества в японских компаниях. Если же в некоторый момент сойдутся две условно-равнозначные флуктуации, то выбор кому оказать управленческую поддержку тоже может стать делом случая. Все же, в некоторый момент такая активность принесёт определённый результат или приведет к возникновению инновационных событий в компании.

Фазовый переход как цель работы команды преобразований

Организационная форма команды преобразований изначально определяется устоявшейся структурной традицией текущей стадии развития компании. Однако в процессе работы она эволюционирует, постепенно адаптируясь к требованиям целевой, перспективной стадии. Например, при переходе от дифференциальной (разрозненной) стадии к интегральной (объединенной) команда может начать работу как специализированный отдел активного развития, чтобы впоследствии трансформироваться в более гибкую комиссию или проектную команду преобразований. Для четкого определения ее роли и полномочий задачи, функции и ответственность могут быть закреплены во внутренних нормативных документах: должностных инструкциях или корпоративных стандартах.

Успех работы такой команды связывают не с выполнением или невыполнением операционных заданий, а с ее способностью вовлечь персонал компании в процесс активных изменений по заданному направлению развития. Срок ее существования носит долгосрочный характер, исчисляемый годами, поскольку команда выступает в роли «коллективного агента» или постоянного катализатора преобразований, и ее жизненный цикл соответствует общей продолжительности трансформационной программы [9].

В управлении фазовым переходом команде преобразований отводится ключевая роль движущей силы и одного из главных субъектов изменений. Ее деятельность разворачивается в рамках следующих этапов.

1. Диагностика и стратегическое проектирование. Работа начинается с комплексной организационной диагностики, цель которой – сопоставить внутренние процессы компании с внешними вызовами и тенденциями. В ходе анализа выявляются ключевые проблемы, возможности и оценивается готовность руководства к переменам. На основе этих выводов формируется проект стратегического развития предприятия, корректируется видение его будущего.

2. Запуск изменений и развитие ресурсов. После утверждения стратегических решений начинается этап практической реализации, включающий развертывание новой политики и перестройку материально-технической базы. Этот процесс продолжается на протяжении всего жизненного цикла проекта преобразований.

3. Трансформация культуры и развитие персонала. Наиболее сложный этап, направленный на изменение глубинных основ организации: ценностей, поведенческих установок и норм на всех уровнях, включая рядовых исполнителей. Для его поддержки запускаются масштабные программы развития персонала, призванные привести компетенции сотрудников в соответствие с требованиями новой стадии. Основными инструментами здесь выступают формирование самой команды преобразований, проектирование профиля управленца «новой формации» и внедрение актуальной системы управленческих знаний.

4. Реорганизация функций и структуры. При непосредственном участии команды преобразований осуществляется пересмотр функционального разделения обязанностей и организационной структуры. Изменения учитывают как стратегические задачи предприятия, так и лучшие отраслевые практики.

5. Оптимизация процессов («тонкая подстройка»). Завершающий этап, на котором происходит отладка и оптимизация бизнес-процессов обновленного предприятия. Без успешного прохождения предыдущих стадий, особенно заметного при переходе от дифференциальной к интегральной фазе, достижение целей устойчивого развития невозможно. Этап развития процессов финализирует трансформацию, обеспечивая ее эффективность и целостность.

Таким образом, команда преобразований выступает системным интегратором, проводящим организацию через все этапы глубокой трансформации – от стратегического анализа до операционной оптимизации.

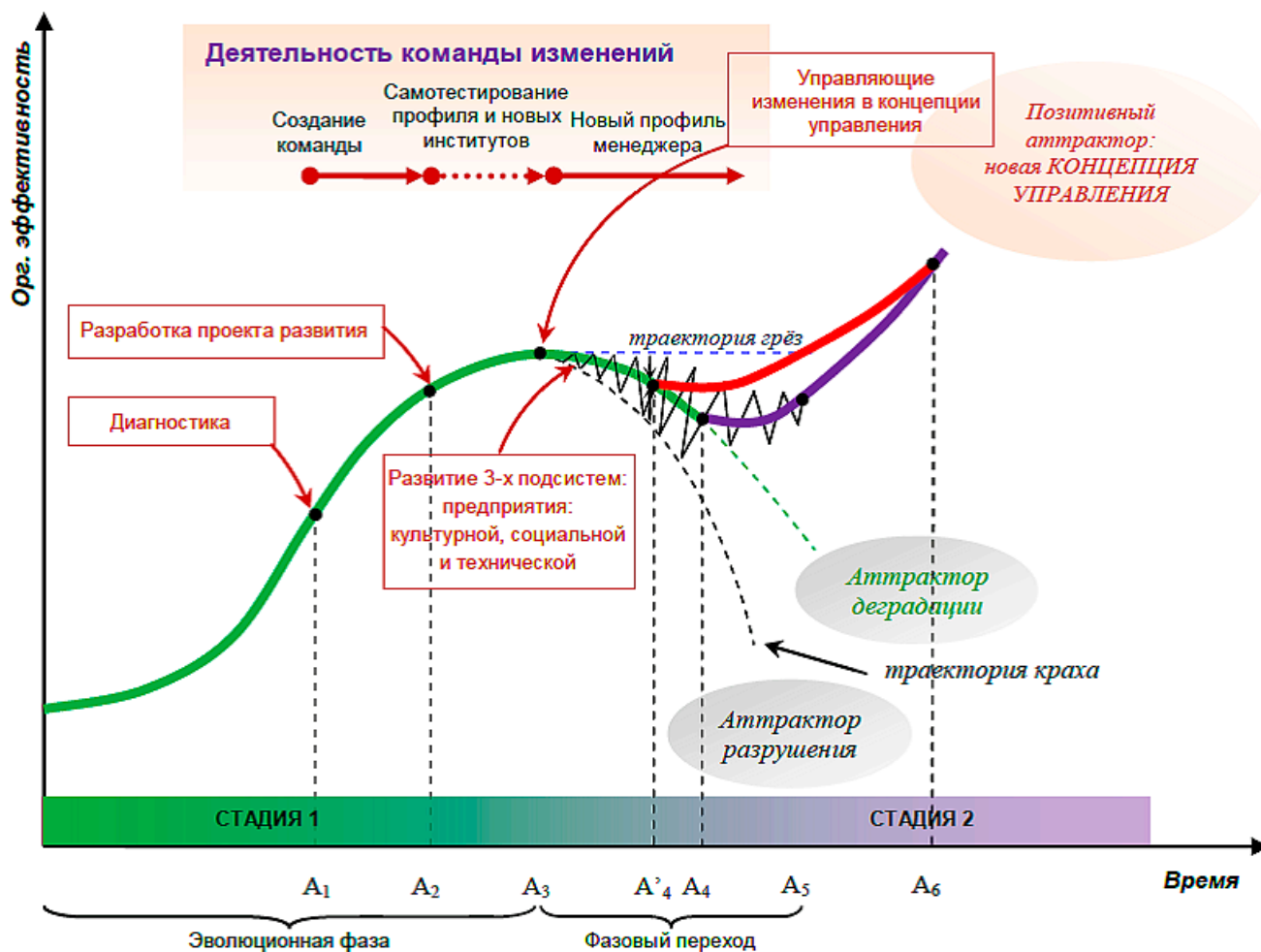


Рис. 2. Механизм фазового перехода в развитии предприятия

Выводы

Формирование команд преобразований является стратегическим ответом на вызовы нестабильной бизнес-среды, где большинство изменений терпят неудачу из-за человеческого фактора. Эти команды выступают главным инструментом управления «человеческим измерением» трансформаций, сокращая период адаптации и минимизируя стресс сотрудников. Их ключевая задача – не просто внедрить изме-

нения, а вырастить новую корпоративную культуру и институции через демонстрацию новых моделей поведения. Успех такой команды напрямую зависит от личностных качеств ее участников, среди которых лидерство, эмоциональный интеллект и стрессоустойчивость играют решающую роль. Исследование вводит мощную метафору «порядка через хаос», объясняя трансформацию как процесс управляемой самоорганизации, где кризис становится пространством для инноваций. В такие моменты команда преобразований работает с «параметрами порядка», чтобы направить энергию хаоса в конструктивное русло. Таким образом, команда является не временным проектом, а постоянным «агентом организационных преобразований», обеспечивающим эволюцию компании. Ее конечная миссия – управление фазовым переходом предприятия на следующую стадию развития, делая изменения необратимыми и устойчивыми.

Благодарности

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-28-00410, <https://rscf.ru/project/24-28-00410/>

Литература

1. Белинцев Б.Н. Физические основы биологического формообразования. М.: Наука, 1991. 256 с.
2. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании; пер с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 472 с.
3. Гараедаги Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / пер.с англ. Е.И. Недбальская. Минск: Гревцов Букс, 2010. 480 с.
4. Глазл Ф, Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000. 264 с.
5. Гугина Я.С., Кондратьев Э.В. Сопротивление персонала изменениям в процессе реформирования организации // Кадровик. 2016. № 10. С. 105-109. EDN: YNQLNR.
6. Кондратьев Э.В. Абрамов Р.Н. Связи с общественностью: Учебное пособие для высшей школы / Под общ. ред. С.Д. Резника. М.: Академический проект, 2009. 511 с.
7. Кондратьев Э.В. Развитие управленческого персонала предприятия: системно-институциональный подход: монография. М: РИОР, 2016. 339 с. ISBN: 978-5-8291-1870-9 EDN: EYREJG.
8. Кондратьев Э.В., Адлер Ю.П. Менеджмент и синергия в сложных системах. Пенза: Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2021. 188 с. ISBN: 978-5-9282-1699-3 EDN: JGEWPU.
9. Кондратьев Э., Гугина Я. Команда изменений в управлении развитием предприятия // Кадровик. 2014. № 6. С. 64-72. EDN: SUCUOF.
10. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой: пер. с англ./ под общ. ред. и с послесл. В.И. Аршинова, Ю.Л. Климонтовича, Ю.В. Сачкова. Изд. 7-е. М.: Едиториал УРСС, 2014. 304 с.
11. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика наука о взаимодействии. М.-Ижевск, Институт компьютерных исследований, 2003. 320 с.
12. Freilinger C., Fischer J. "Geht nicht – geht nicht!: Veränderungen erfolgreich managen; aus der Praxis – für die Unternehmenspraxis". Linz: Trauner. 2001. P. 29.
13. Hammer, Michael, James Champy. Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution. Zondervan, 2009.
14. Heckmann N., Steger T., Dowling M. Organizational capacity for change, change experience, and change project performance // Journal of business research. 2016. Vol. 69. No. 2. P. 777-784.
15. Ketil Arnulf J. Organizational change capacity and composition of management teams: A visualization of how personality traits may restrain team adaptability // Team Performance Management. 2012. Vol. 18. No. 7/8. P. 433-454. DOI: 10.1108/13527591211281156.
16. Marchalina L., Ahmad H., Gelaidan H. M. Employees' commitment to change: personality traits and organizational culture // Journal of Economic and Administrative Sciences. 2021. Vol. 37. No. 4. P. 377-392. DOI: 10.1108/jeas-11-2018-0131 EDN: FJFHVD.
17. Reynolds C. Flocks, Herds, and Schools: A Distributed Behavioral Model // Computer Graphics. 1987. Vol. 21(4). P. 25-34.
18. Taleb N.N. The roots of unfairness: The black swan in arts and literature // Literary Research/Recherche Litteraire. 2005. Vol. 21. No. 41-42. P. 241-254.