

УДК 005.8:65.016

DOI: 10.34670/AR.2026.90.35.009

Проектный подход как метод и модель нетравматичного и бесконфликтного внедрения изменений в организации

Толмачёв Олег Леонидович

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Мещанская, 9/14, стр. 1;
e-mail: tolmatschov@yandex.ru

Аннотация

Текущие процессы смены мирохозяйственного и технологического укладов требуют от организаций быстрой реакции на изменения внешней среды. Сегодня наиболее распространены два основополагающих подхода к внедрению изменений — эволюционный и революционный, их комбинация и соответствующие им методы. Первый подход — эволюционный, с одной стороны, не травматичен для организации и практически не вызывает у персонала сопротивления изменениям, но, с другой стороны, отличается медлительностью и невозможностью оперативной реакции на внешние изменения. Второй подход — революционный — затрата и травматичен для организаций. Внесение революционным методом изменений во внутреннюю среду, как правило, сопряжено с нарушением устоявшихся процессов, что вызывает сопротивление с вероятной потерей организацией части клиентов. Оба подхода и соответствующие им методы могут дополнять друг друга, но при этом они не освобождаются от своих недостатков. Исследование нацелено на анализ возможностей применения проектного подхода для внедрения изменений во внутреннюю среду организаций как альтернативы. Разработанная проектная модель организационных изменений показала свою эффективность по сравнению с эволюционным подходом скоростью внедрения изменений, а с революционным подходом — более низкой затратностью и травматичностью процесса, минимизировав сопротивление персонала. Адаптированный к организационным изменениям проектный подход и модель могут рассматриваться в качестве промежуточного варианта между эволюционным и революционным подходами, сглаживающего недостатки и того, и другого.

Для цитирования в научных исследованиях

Толмачёв О.Л. Проектный подход как метод и модель нетравматичного и бесконфликтного внедрения изменений в организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 685-695. DOI: 10.34670/AR.2026.90.35.009

Ключевые слова

Организационные изменения, проектный подход к изменениям, проектная модель организационных изменений, эволюционный подход к организационным изменениям, кайдзен, революционный подход к организационным изменениям.

Введение

В современных условиях смены мирохозяйственного и технологического укладов, когда факторы внешней среды организаций кардинально изменяются, менеджмент стоит перед проблемой необходимости быстрой подстройки факторов внутренней среды, часто значительной. Сегодня известны два основополагающих подхода к организационным изменениям – эволюционный и революционный.

Эволюционный метод практически не вызывает сопротивления изменениям, поскольку является постоянным процессом преобразований и улучшений, естественным участником и даже инициатором которых является персонал организации. Метод опирается на сильную организационную культуру, которой свойственны настроенность на постоянный процесс изменений, точность, пунктуальность, высокая личная дисциплина и т.п. Для метода характерны постепенные, непрерывные, адаптивные изменения, направленные на совершенствование существующих процессов, условий и структуры. Это - метод «непрерывного улучшения», часто незаметный на коротких промежутках времени, но ведущий к значительным трансформациям в долгосрочной перспективе. Теоретической базой метода являются: теория инкрементализма [Линдблом, 2024], организационного развития (Organization Development — OD) [Beckhard, Harris, 1977], естественного отбора применительно к организациям (популяционная экология организаций) [Hannan, Freeman, 1977], принципы «кайдзен» (Continuous Improvement) [Масааки, 2025]. Цель метода заключается в постепенной адаптации к изменениям внешней среды, повышении эффективности, устранении узких мест, совершенствовании компетенций. Фокус - на процессе, а не на радикальной смене результата. Темп и масштаб метода – медленный и пошаговый. Изменения проводятся в рамках соответствующей характеру метода организационной культуры (базовой системы убеждений, ценностей и норм). Управление имеет двоякую направленность «сверху вниз» и «снизу вверх». Изменения планируются и контролируются. Сопротивление изменениям обычно низкое, так как изменения воспринимаются персоналом как естественные и не несущие прямой угрозы. Основным недостатком считается медленный темп преобразований, и, как результат, опасность отстать от быстро меняющейся внешней среды [Ружанская, Малкина, 2026]. Этот метод наиболее часто используется для постоянного улучшения процессов (например, бережливое производство), поэтапного внедрения новых ИТ-систем, постепенной реструктуризации функциональных отделов, планомерное развитие корпоративной культуры.

Революционный метод, в отличие от эволюционного, затратен и травматичен для организаций. Сущность революционного метода - радикальные, прерывистые, фундаментальные преобразования. Это может быть, как изменение «парадигмы», предполагающее разрыв с прошлым и скачкообразный переход в новое состояние [Грейнер, 1998], так и резкая трансформация отдельных элементов среды. Внесение изменений этим методом либо невозможны (организационная культура), либо сопряжены с нарушением устоявшихся условий и процессов - причиной ошибок, сбоев и, как результат, функциональных и дисфункциональных конфликтов, вызывающих высокое сопротивление персонала изменениям [Комаров, Пашенко, 2025], с вероятной потерей части клиентов и утратой рыночной доли (ресурсы, технологии, структура, кадры). Трансформация внутренней среды революционным методом сталкивается с защитной функцией организационной культуры, ее инерционностью и, если она слаба и не соответствует новым стратегическим целям [Камерон, Куинн, 2001], то преодоление сопротивления становится значительным препятствием на пути

внедрения изменений [Aldossari et al., 2023 A]. Теоретическая база метода - теория прерывистого равновесия (пунктуационная равновесная модель) [Tushman, Romanelli, 1986], реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) [Хаммер, Чампи, 2010], теория организационных революций [Грейнер, 1998], некоторые аспекты институциональной теории (смена институциональных логик) [Lounsbury M., et al., 2021]. Темп и масштаб метода: быстрый, скачкообразный, часто хаотичный. Цель метода - выживание в условиях кризиса, кардинальная трансформация бизнес-модели в ответ на технологические прорывы или изменения рынка, достижение прорывных конкурентных преимуществ, вынужденный быстрый ответ на возникшую проблему. Фокус - на результате, а не на процессе. Управление - жестко централизовано, носит авторитарный характер «сверху вниз». Сопротивление персонала переменам имеет высокий уровень из-за угрозы потери статуса, компетенций, стабильности. Риски также велики - потеря ключевых сотрудников, организационный шок, срыв производства, возможный провал из-за недооценки сложности. Обычно революционный метод используется при смене организационной структуры (например, переход от функциональной к дивизиональной продуктовой), при слияниях и поглощениях, при выходе на принципиально новые рынки, цифровой и технологической трансформации.

И революционный, и эволюционный подходы нашли свое воплощение в конкретных методах, в основном ориентированных на отдельные элементы внутренней среды. Их можно разделить на три большие группы: 1) методы, ориентированные на людей и культуру [Лукашевич, 2023] [Коттер, 2020] [Прохоров, 2022]; 2) методы, ориентированные на задачи и технологии [Дульцев, 2022] [Каримова и др., 2021] [Хорольская, 2023] [Шершнёва, Мезенцева, 2024]; 3) методы, ориентированные на структуру и стратегию [Пономарев, 2021] [Линдблом, 2024]. Выбор конкретного метода зависит от складывающейся в организации ситуации.

Конечно, организации в своей деятельности не выбирают один метод раз и навсегда, и современные теории подчеркивают это, например, теория динамических способностей (Dynamic Capabilities) [Teese, Pisano, 1997]. Согласно их взгляду, компании развивают так называемую «амбидекстрию» (ambidexterity – еще можно перевести как «расторопность» - замечание автора) — способность одновременно проводить эволюционные улучшения в текущем бизнесе и революционные преобразования для будущего. Это требует структурного и культурного разделения этих видов деятельности внутри одной организации, что предполагает высокую квалификацию менеджмента и наличие подготовленной организационной культуры.

Таким образом, эволюционный и революционный методы не являются взаимоисключающими, а дополняют друг друга, но и тот, и другой имеют ряд ограничений и недостатков. Поскольку ни эволюционный подход из-за сложности применения и необходимости наличия готовой к нему организационной культуры, ни революционный по причине высокой травматичности и затратности не дают полной удовлетворенности в осуществлении процессов организационных изменений, в последние годы стал рассматриваться в качестве альтернативы проектный подход [Мирзоева, 2024] [Толмачев, 2022] [Черкасов, 2024] [Aldossari et al., 2023 B]. Внедрение проектного подхода в управление как на государственном уровне, так и на уровне крупных и даже малых предприятий приобретает значительные масштабы, в том числе для управления организационными изменениями [Божко, 2014] [Громовой, Найдено, 2025] [Машенко, 2025] [Переходова, 2024] [Федосеев, Сафарова, 2025].

В развитие применения этого подхода к организационным изменениям автором была разработана и опробована на практике относительно универсальная модель бесконфликтных изменений, построенная на принципах проектного управления.

Результаты исследования

Поскольку организационные изменения всегда имеют конкретную уникальную цель, ориентиры по времени реализации и рамки бюджета – классические ограничения проекта [ГОСТ Р ИСО 21502-2024, www], - то можно предположить, что они могут быть предметом проектного управления. Исходя из этого предположения, была разработана модель изменений технологической цепочки для полиграфического предприятия в связи с необходимостью включения в нее нового оборудования. Ее применение показало высокую эффективность процесса внедрения новшества, не вызвало сопротивления персонала и не потребовало внесения связанных изменений в организационную культуру. Эффективность нового метода была особо отмечена менеджментом предприятия, поскольку предыдущий опыт революционных изменений был связан с высокими затратами по причине приостановки процесса производства на время изменений и последующей адаптацией к ним, потерей части клиентов, высоким сопротивлением персонала.

Повторно разработанная модель была применена в более крупном масштабе для внесения изменений в конечный продукт рекламно-производственной компании, что требовало трансформации всей цепочки создания ценности для потребителей. Модель подтвердила свою эффективность и в этом случае: процесс производства не останавливался, отсутствовало сопротивление персонала, что не потребовало вносить изменения в организационную культуру.

Более того, в обоих экспериментах был замечен обратный сопротивлению Хотторнский эффект (англ. Hawthorne effect) повышенного энтузиазма в проектной команде, которой доверили осуществление важной задачи – внедрение новшеств.

Содержание предлагаемого подхода и модели

В качестве объекта организационных изменений взята «цепочка создания ценности для потребителя» (элементы сквозного процесса создания продукта/услуги от закупок до сбыта), поскольку она содержит в себе (или прямо затрагивает) практически все факторы внутренней среды организации как суммарно, так и каждый по отдельности.

Импульсом для рассмотрения менеджментом причин необходимых изменений является либо появившаяся проблема (реактивная модель), либо выдвинутая цель (проактивная модель). И в том, и в другом случае предметом анализа служит собранная менеджментом информация об изменениях факторов внешней среды, их направленности и динамике.

Первый этап модели (соответствует концептуальной фазе и инициации проекта в теории проектного управления): выдвигается идея о необходимости организационных изменений и формулируются основные цели и положения изменений (формирование устава проекта в проектном управлении).

Второй этап модели (соответствует фазе разработки или планирования проекта в проектном управлении): осуществляется планирование и расчет рентабельности изменений цепочки создания ценности для потребителя в соответствии с его ожиданиями и целеполаганием организации (рис. 1). Основанием для расчетов служат маркетинговые исследования и рекомендации обновления имеющегося продукта/услуги (обозначено цифрами 1 на рисунке) или создание нового (цифра 2 на рисунке) с соответствующими изменениями отдельных элементов цепочки («требуется заменить» – выделено серым цветом на рисунке), а также имеющихся и поступающих ресурсов. Результатом второго этапа является инициация начала

реализации проекта требующихся изменений после необходимых процедур предварительного контроля готовности отдельных факторов и организации в целом к изменениям.

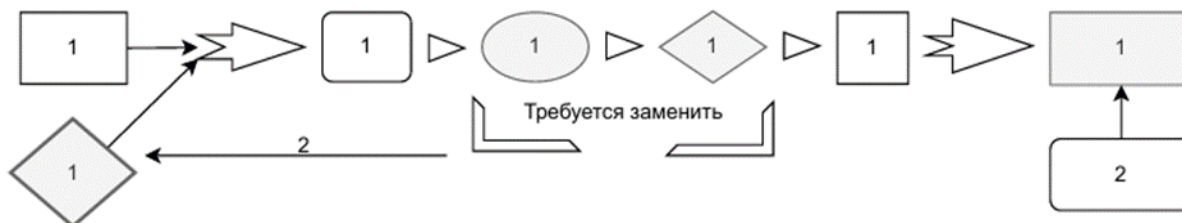


Рисунок 1 — Схема второго этапа модели: конкретизация необходимых изменений и расчет рентабельности инициируемого проекта

Цифра 1 – действующие элементы цепочки создания ценности для потребителя; цифра 2 – планируемый новый конечный продукт/услуга и указание на необходимость смены некоторых входящих ресурсов (цифра 2 над стрелкой); серым цветом выделены элементы цепочки, подлежащие замене.

Третий этап модели (фаза реализации проекта в проектном управлении): запуск и осуществление проекта бесконфликтных изменений цепочки создания ценности для потребителя (рис. 2). На этом этапе точно формулируются требования к новому продукту, отдельным элементам цепочки (например, технологического оборудования) и поступающим ресурсам (новые элементы обозначены цифрой 2 на рисунке). Создается проектная команда, которая параллельно с основным производственным процессом, но отдельно от него налаживает функционирование новых элементов цепочки. Основными задачами команды являются: 1) налаживание и отработка всех новых процессов в их взаимосвязи друг с другом; 2) отработка процесса замены «старых» элементов цепочки на «новые»; 3) накопление опыта и необходимых новых компетенций для их передачи сотрудникам, занятым на пока основном, «старом» производстве («старые» элементы обозначены цифрой 1 на рисунке). В деятельности проектной команды, созданной из членов коллектива организации, наблюдался рост энтузиазма - Хотторнский эффект – повышение производительности труда участников команды вследствие оказанного им доверия и высокой оценки уровня их профессионализма. На этом этапе новые процессы и элементы постепенно подключаются к основной цепочке, как параллельные, но еще не замещающие «старые».

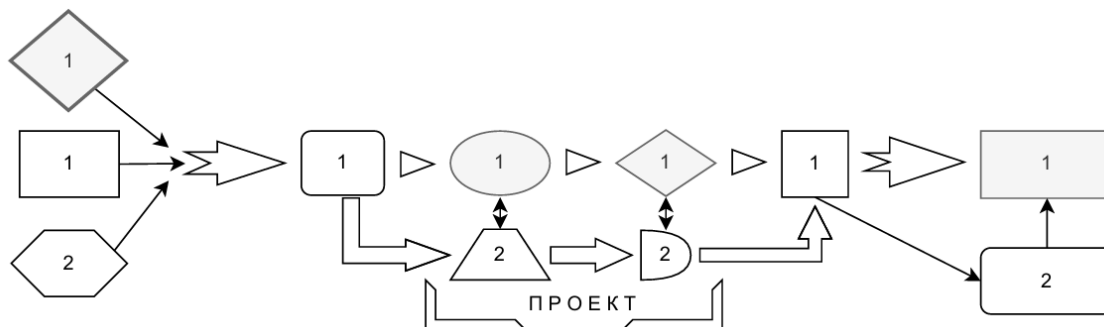


Рисунок 2 — Схема третьего этапа изменений: введение новых элементов цепочки в частичное, параллельное участие в процессе основного производства для наладки и оптимизации

Цифра 1 – элементы действующей цепочки создания ценности для потребителя; цифра 2 – новые элементы цепочки, временно функционирующие параллельно с еще действующими элементами для отлаживания процессов; серым цветом выделены элементы, подлежащие замене.

Четвертый этап модели (соответствует фазе завершения проекта в теории проектного управления): завершение проекта. Отлаженная новая часть цепочки вводится в основную, вытесняя старые элементы, которые временно продолжают функционировать для поддержания угасающего производства теряющего позиции продукта (рис. 3). Члены проектной команды внедряют новые элементы цепочки, обладая соответствующими наработанными компетенциями, вместе с персоналом «старой» части цепочки, обучая их и передавая им компетенции. Таким образом, вся цепочка продолжает функционировать без сбоев и перерывов на изменения. Психологическое сопротивление персонала изменениям сводится к минимуму, поскольку процесс изменений идет быстро, но мягко с поэтапным обучением и передачей необходимых компетенций от членов проектной команды вовлеченным сотрудникам. Проект считается завершенным, когда новые элементы цепочки становятся неотъемлемой частью основного процесса, и проектная команда полностью передала необходимые компетенции «старому» рабочему персоналу. Новый продукт заменяет «старый» и становится основным, а «старый» постепенно снимается с производства.

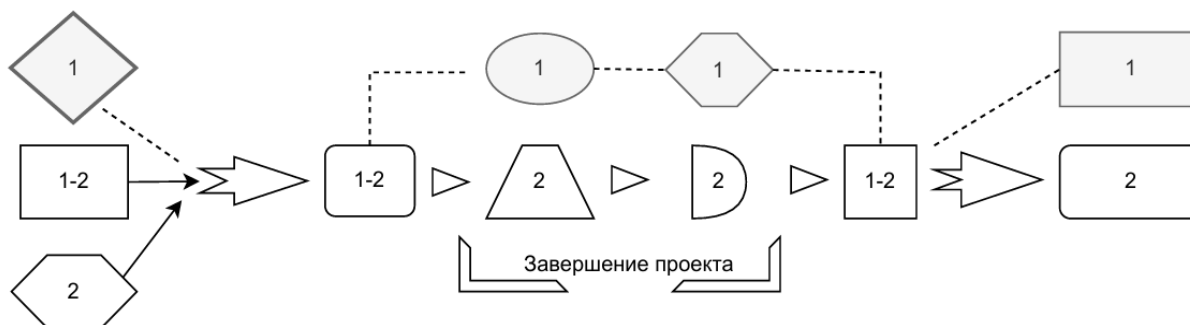


Рисунок 3 — Схема четвертого этапа изменений: введение новых элементов и процессов, как основных, в действующую цепочку создания ценности для потребителя

Цифра 1 - «старые» элементы, вытесненные из основной цепочки создания ценности для потребителя, временно, параллельно поддерживающие производство «старого» продукта/услуги (выделены серым цветом); цифра 2 – новые элементы цепочки, вытеснившие «старые» элементы из основной цепочки; цифры 1-2 - «старые» элементы цепочки, адаптированные к новым процессам.

Итак, сущность разработанной модели и метода – бесконфликтные, мягкие (нетравмирующие), но относительно быстрые изменения, которые способны затрагивать суть организации. Это - изменение как отдельных элементов внутренней среды, так и всей цепочки ценности для потребителя в целом, предполагающее плановое бесконфликтное преобразование в новое состояние. Теоретическая база метода - теория проектного управления, маркетинга и менеджмента. Темп и масштаб контролируется менеджментом и оптимизируется путем расчетов. Изменения могут затрагивать как отдельные факторы внутренней среды, так и их комплекс на основе системного подхода. Цель метода – целенаправленные, «мягкие» изменения для быстрой подстройки к изменениям внешней среды. Фокус – как на процессе, так и на

результате. Управление строится на принципах проектного подхода – целеполагание и контроль централизованы с опорой на тесное взаимодействие с проектной командой. Сопротивление персонала переменам имеет низкий уровень, поскольку не несет угрозы стабильности и потери статуса сотрудниками, предполагает передачу новых компетенций от проектной команды сотрудникам. Риски невелики, так как сведена до минимума опасность потери ключевых сотрудников. В силу планомерных, последовательных и точно рассчитанных действий полностью исключается организационный шок, срыв производства и возможный провал. В отличие от эволюционного и революционного подходов, проектный подход и модель обладают рядом преимуществ (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ методов организационных изменений

Критерий	Эволюционный метод	Революционный метод	Проектный метод
Аналогия в биологии	Естественный отбор и адаптация	Пунктуализм (скачкообразная эволюция)	Актуальная трансформация (хамелеон, осьминог)
Метафора	«Выращивание и улучшение»	«Взрыв и пересборка»	«Быстрая, расчетливая адаптация»
Роль лидера	Менеджер, фасилитатор, тренер	Лидер-визионер, «командующий»	Координатор, «прораб»
Организационная культура	Сильная, соответствует стратегии, поддерживает, стабилизирует	Требует трансформации, оспаривается, разрушается и создается заново	Не нуждается в трансформации, не сопротивляется изменениям
Внешняя среда	Стабильная или предсказуемо изменяющаяся	Кризисная, гиперконкурентная, в период технологических революций	Как стабильная, так и кризисная, постоянно и быстро изменяющаяся
Скорость изменений	Медленный	Быстрый	Быстрый
Степень травматичности	Низкая	Высокая	Низкая
Степень сопротивления персонала	Низкая	Высокая	Низкая
Охват факторов внутренней среды	Все	Все, кроме организационной культуры	Все
Виды стимулирования персонала	Традиционные	Традиционные	Традиционные плюс Хотторнский эффект

Заключение

Изначально проектная модель разрабатывалась на основе системного подхода для бесконфликтного изменения цепочки ценности для потребителя. Но так как цепочка создания ценности затрагивает множество процессов и факторов, потребовалось уточнение, для каких именно факторов и процессов предлагаемая модель релевантна. Прежде всего речь идет о факторе внутренней среды «технологии», то есть о производственном процессе, а также об используемых ресурсах и их поставщиках. Кроме того, модель затрагивает и может применяться для изменений системы целей (планов), бизнес-процессов, замены персонала и трансформации организационной структуры. В отношении фактора «организационная культура» предлагаемая модель может успешно применяться в сочетании с методом OCAI [Камерон, Куин, 2001] с целью некоторого ускорения процесса трансформации в необходимом направлении. Для этого целесообразно создать программу преобразований (комплекса взаимосвязанных проектов-мероприятий) целенаправленного и ограниченного во времени воздействия на отдельные

элементы организационной культуры.

Наиболее полный к организационным изменениям подход предполагает одновременное воздействие на несколько факторов внутренней среды, чтобы избежать дисбаланса в процессе изменений, когда, например, внедрение новых технологий (задачи и технологии) проваливается из-за сопротивления сотрудников (люди и культура). Предлагаемая проектная модель полностью соответствует условию одновременности воздействия. Она позволяет избежать дисбаланса путем создания мультипроекта или программы изменений, в рамках которой может быть создано несколько взаимосвязанных проектов изменения набора разных факторов внутренней среды. Кроме того, предлагаемый подход позволяет создать так называемый портфель не взаимосвязанных между собой проектов трансформации не связанных между собой факторов внутренней среды, минимизировав сопротивление персонала.

Библиография

1. Божко Л.М. Применение проектного подхода в управлении организационными изменениями: ограничения и перспективы // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2014. № 1-1. С. 108-113.
2. ГОСТ Р ИСО 21502-2024 «Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению проектами» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 02.11.2024 № 1599-ст). URL: www.rst.gov.ru (дата обращения: 24.05.2026).
3. Грейнер Л.Э. Эволюции и революции в ходе роста организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. 1998. Вып. 1. С. 76-92.
4. Громовой Н.С., Найдено И.С. Проектное управление в России. Проблемы и перспективы развития // Вестник науки. 2025. Т. 2. № 6(87). С. 156-161.
5. Дульцев Д.О. Суть тотального управления качеством (TQM) // Экономика и социум. 2022. № 3-2. С. 528-531.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
7. Каримова Д.К., Туляганов З.Я., Курбонова К.Э. Внедрение тотального управления качеством // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 4-3. С. 102-107.
8. Комаров Н.М., Пащенко Д.С. Актуальные подходы к управлению организационным сопротивлением при проведении цифровой трансформации предприятий // Отходы и ресурсы. 2025. Т. 12. № 1. DOI: 10/15862/19NZOR125/.
9. Коттер Дж.П. Впереди перемен. М.: Олимп-Бизнес, 2020. 256 с.
10. Линдблом Ч. Философия инкрементализма как ключ к пониманию процессов формирования стратегий развития // Ученые записки. 2024. Т. 12. № 2. С. 45-58.
11. Лукашевич Н.П. Организационная культура и климат как инструмент управления изменениями // Управление персоналом. 2023. № 5. С. 44-49.
12. Масааки Имаи. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. М.: Альпина Паблишер, 2025. (Серия «Классика менеджмента»).
13. Мащенко М.К. Управление изменениями бизнес-процессов в период организационной трансформации: интегративная модель // Еромеп. Global. 2025. № 66. С. 43-51.
14. Мирзоева М.У. Организационные изменения в условиях цифровой трансформации: методология управления и оценка эффективности // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 6.
15. Переходова А.В., Гроссу И.П. Разработка систем интеграции контроллинговых инструментов в проектное управление для повышения устойчивости организационного развития // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 9-1. С. 202-209.
16. Пономарев А.Л. Анализ моделей управления организационными изменениями в современных условиях // Проблемы современной экономики. 2021. № 4. С. 110-114.
17. Прохоров А.Ю. Управление изменениями: модель ADKAR в условиях цифровизации // Управление корпоративной культурой. 2022. № 2. С. 56-64.
18. Ружанская Л.С., Малкина М.А. Влияние организационных изменений на рост российских промышленных компаний в условиях внешних шоков // Управленец. 2026. Т. 17. № 1. С. 14-30. DOI: 10.29141/2218-5003-2026-17-1-2.
19. Толмачев О.Л. Инновационный и проектный менеджмент как необходимость в условиях экономических ограничений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 4-1. С. 341-349. DOI:

- 10.34670/AR.2022.71.56.043.
20. Федосеев И.В., Сафарова А.Г. Управление организационными изменениями через проектный подход: стратегический синтез методологий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 6. № 11(164). С. 67-71. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.11.06.008.
 21. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / пер. Ю. Корнилович. 3-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. 274 с.
 22. Хорольская Т.Е. и др. Реинжиниринг бизнес-процессов производственных систем: концептуальный аспект // Молодой ученый. 2023. № 15. С. 35-38.
 23. Черкасов В.В., Черкасов Н.В. Гибридное управление проектами изменений через призму теории временной организации // Геоэкономика энергетики. 2024. Т. 28. № 4. С. 143-157. DOI: 10.48137/26870703_2024_28_4_143.
 24. Шершнёва А.В., Мезенцева С.А. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия в условиях цифровой трансформации // Вестник современных исследований. 2024. № 1.2. С. 90-93.
 25. Aldossari K.M., Lines B.C., Smithwick J.B., Hurtado K.C., Sullivan K.T. Employee reactions to adoption of alternative project delivery methods within the AEC industry // International Journal of Construction Education and Research. 2023a. Vol. 19. No. 1. P. 4-21.
 26. Aldossari K.M., Lines B.C., Smithwick J.B., Hurtado K.C., Sullivan K.T. Alternative project delivery method adoption in the AEC industry: An organizational change perspective // International Journal of Construction Education and Research. 2023b. Vol. 19. No. 2. P. 150-165.
 27. Beckhard R., Harris R.T. Organizational Transitions: Managing Complex Change. Addison-Wesley Publishing Company, 1977. 110 p.
 28. Hannan M.T., Freeman J. The Population Ecology of Organizations // American Journal of Sociology. 1977. Vol. 82. No. 5. P. 929-964.
 29. Lounsbury M., Steele C.W.J., Wang M.S., Toubiana M. New Directions in the Study of Institutional Logics: From Tools to Phenomena // Annual Review of Sociology. 2021. Vol. 47. P. 261-280. DOI: 10.1146/annurev-soc-090320-111734.
 30. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509-533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
 31. Tushman M.L., Newman W.H., Romanelli E. Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution // California Management Review. 1986. Vol. 29. No. 1. P. 29-44.

Project Approach as a Method and Model for Non-Traumatic and Conflict-Free Implementation of Changes in an Organization

Oleg L. Tolmachev

Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
129090, 9/14, building 1, Meshchanskaya str.,
Moscow, Russian Federation;
e-mail: tolmatschov@yandex.ru

Abstract

The current processes of changing the world economic and technological paradigms require organizations to respond quickly to changes in the external environment. Today, two fundamental approaches to implementing changes are most common — evolutionary and revolutionary, their combination, and the corresponding methods. The first approach — evolutionary — on the one hand, is non-traumatic for the organization and practically does not cause resistance to changes from personnel, but on the other hand, it is characterized by slowness and the inability to respond quickly to external changes. The second approach — revolutionary — is costly and traumatic for organizations. Introducing changes to the internal environment using the revolutionary method is usually associated with disruption of established processes, which causes resistance with the potential loss of some clients by the organization. Both approaches and their corresponding methods

can complement each other, but they are not freed from their shortcomings. The research aims to analyze the possibilities of applying the project approach as an alternative for implementing changes into the internal environment of organizations. The developed project model of organizational changes has demonstrated its effectiveness compared to the evolutionary approach in terms of the speed of implementing changes, and compared to the revolutionary approach — lower cost and less traumatic process, minimizing personnel resistance. The project approach adapted to organizational changes and the model can be considered as an intermediate option between the evolutionary and revolutionary approaches, smoothing out the disadvantages of both.

For citation

Tolmachev O.L. (2026) Proyektnyy podkhod kak metod i model' netravnmatichnogo i bezkonfliktnogo vnedreniya izmeneniy v organizatsii [Project Approach as a Method and Model for Non-Traumatic and Conflict-Free Implementation of Changes in an Organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 685-695. DOI: 10.34670/AR.2026.90.35.009

Keywords

Organizational changes, project approach to changes, project model of organizational changes, evolutionary approach to organizational changes, kaizen, revolutionary approach to organizational changes.

References

1. Aldossari, K. M., Lines, B. C., Smithwick, J. B., Hurtado, K. C., & Sullivan, K. T. (2023a). Employee reactions to adoption of alternative project delivery methods within the AEC industry. *International Journal of Construction Education and Research*, 19(1), 4-21.
2. Aldossari, K. M., Lines, B. C., Smithwick, J. B., Hurtado, K. C., & Sullivan, K. T. (2023b). Alternative project delivery method adoption in the AEC industry: An organizational change perspective. *International Journal of Construction Education and Research*, 19(2), 150-165.
3. Beckhard, R., & Harris, R. T. (1977). *Organizational transitions: Managing complex change*. Addison-Wesley Publishing Company.
4. Bozhko, L. M. (2014). Primeneniye proyektnogo podkhoda v upravlenii organizatsionnymi izmeneniyami: ogranicheniya i perspektivy [Application of the project approach in the management of organizational changes: limitations and prospects]. *Izvestiya of Tula State University. Economic and Legal Sciences*, (1-1), 108-113.
5. Cameron, K., & Quinn, R. (2001). *Diagnostika i izmeneniye organizatsionnoy kultury* [Diagnosing and changing organizational culture]. Saint Petersburg: Piter.
6. Cherkasov, V. V., & Cherkasov, N. V. (2024). Gibridnoye upravleniye proyektami izmeneniy cherez prizmu teorii vremennoy organizatsii [Hybrid project management of changes through the prism of the theory of temporary organization]. *Geoeconomics of Energy*, 28(4), 143-157. https://doi.org/10.48137/26870703_2024_28_4_143
7. Dultsev, D. O. (2022). Sut toltalnogo upravleniya kachestvom (TQM) [The essence of total quality management (TQM)]. *Economics and Society*, (3-2), 528-531.
8. Fedoseev, I. V., & Safarova, A. G. (2025). Upravleniye organizatsionnymi izmeneniyami cherez proyektnyy podkhod: strategicheskii sintez metodologiy [Managing organizational changes through a project approach: a strategic synthesis of methodologies]. *Economics and Management: Problems and Solutions*, 6(11), 67-71. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.11.06.008>
9. GOST R ISO 21502-2024 "Project, program and portfolio management. Project management guidelines". (2024). Moscow: Standartinform.
10. Greiner, L. E. (1998). Evolyutsii i revolyutsii v khode rosta organizatsii [Evolutions and revolutions during the growth of the organization]. *Bulletin of Saint Petersburg University. Series: Management*, (1), 76-92.
11. Gromovoy, N. S., & Naydenko, I. S. (2025). Proyektnoye upravleniye v Rossii. Problemy i perspektivy razvitiya [Project management in Russia. Problems and prospects of development]. *Bulletin of Science*, 2(6), 156-161.
12. Hammer, M., & Champy, J. (2010). *Reinzhiniring korporatsii: manifest revolyutsii v biznese* [Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.

13. Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
14. Khorolskaya, T. E., et al. (2023). Reinzhiniring biznes-protsessov proizvodstvennykh sistem: kontseptualnyy aspekt [Reengineering of business processes of production systems: conceptual aspect]. *Young Scientist*, (15), 35-38.
15. Komarov, N. M., & Pashchenko, D. S. (2025). Aktualnyye podkhody k upravleniyu organizatsionnym soprotivleniyem pri provedenii tsifrovoy transformatsii predpriyatiy [Current approaches to managing organizational resistance in the course of enterprises digital transformation]. *Waste and Resources*, 12(1). <https://doi.org/10.15862/19NZOR125>
16. Kotter, J. P. (2020). *Vpered i peremen* [Ahead of change]. Moscow: Olimp-Biznes.
17. Lindblom, C. (2024). Filosofiya inkrementalizma kak klyuch k ponimaniyu protsessov formirovaniya strategiy razvitiya [The philosophy of incrementalism as a key to understanding the processes of developing strategies]. *Scientific Notes*, 12(2), 45-58.
18. Lounsbury, M., Steele, C. W. J., Wang, M. S., & Toubiana, M. (2021). New directions in the study of institutional logics: From tools to phenomena. *Annual Review of Sociology*, 47, 261-280. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-090320-111734>
19. Lukashevich, N. P. (2023). Organizatsionnaya kultura i klimat kak instrument upravleniya izmeneniyami [Organizational culture and climate as a tool for managing changes]. *Human Resources Management*, (5), 44-49.
20. Masaaki, I. (2025). *Kayzen: Klyuch k uspekhu yaponskikh kompaniy* [Kaizen: The key to the success of Japanese companies]. Moscow: Alpina Publisher.
21. Mashchenko, M. K. (2025). Upravleniye izmeneniyami biznes-protsessov v period organizatsionnoy transformatsii: integrativnaya model [Management of business process changes during organizational transformation: an integrative model]. *Epomen. Global*, (66), 43-51.
22. Mirzoeva, M. U. (2024). Organizatsionnyye izmeneniya v usloviyakh tsifrovoy transformatsii: metodologiya upravleniya i otsenka effektivnosti [Organizational changes in the context of digital transformation: management methodology and performance assessment]. *Bulletin of Eurasian Science*, 16(6).
23. Karimova D.K., Tulyaganov Z.Ya., Kurbonova K.E. (2021) Vnedrenie total'nogo upravleniya kachestvom. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*. No. 4-3. pp. 102-107.
24. Perekhodova, A. V., & Grossu, I. P. (2024). Razrabotka sistem integratsii kontrollingovykh instrumentov v proyektnoye upravleniye dlya povysheniya ustoychivosti organizatsionnogo razvitiya [Development of integration systems for controlling tools in project management to enhance the sustainability of organizational development]. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*, 14(9-1), 202-209.
25. Ponomarev, A. L. (2021). Analiz modeley upravleniya organizatsionnymi izmeneniyami v sovremennykh usloviyakh [Analysis of models of management of organizational changes in modern conditions]. *Problems of Modern Economy*, (4), 110-114.
26. Prokhorov, A. Yu. (2022). Upravleniye izmeneniyami: model ADKAR v usloviyakh tsifrovizatsii [Change management: the ADKAR model in the context of digitalization]. *Management of Corporate Culture*, (2), 56-64.
27. Ruzhanskaya, L. S., & Malkina, M. A. (2026). Vliyaniye organizatsionnykh izmeneniy na rost rossiyskikh promyshlennykh kompaniy v usloviyakh vneshnikh shokov [The impact of organizational changes on the growth of Russian industrial companies in the face of external shocks]. *Upravlenets*, 17(1), 14-30. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2026-17-1-2>
28. Shershneva, A. V., & Mezentseva, S. A. (2024). Reinzhiniring biznes-protsessov predpriyatiya v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Reengineering of business processes at an enterprise in the context of digital transformation]. *Bulletin of Modern Research*, (1.2), 90-93.
29. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
30. Tolmachev, O. L. (2022). Innovatsionnyy i proyektnyy menedzhment kak neobkhodimost v usloviyakh ekonomicheskikh ograniчений [Innovation and project management as a necessity in conditions of economic constraints]. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*, 12(4-1), 341-349. <https://doi.org/10.34670/AR.2022.71.56.043>
31. Tushman, M. L., Newman, W. H., & Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review*, 29(1), 29-44.