

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

Преодоление сопротивления изменениям в организации
(на примере ООО «Солярис Технолоджис»)

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 422 группы
(ки) _____ _____

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономический факультет

Ермилова Назара Павловича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Д.И. Милованов

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2026 год

Введение. Актуальность темы исследования. В условиях стремительного развития цифровой экономики, импортозамещения и ужесточения требований регуляторов в сфере информационных технологий, способность организации своевременно и безболезненно адаптироваться к изменениям становится ее главным конкурентным преимуществом. Для предприятий, специализирующихся на системной интеграции, электронном документообороте и информационной безопасности, сохранение прежних, консервативных управленческих подходов без регулярного обновления внутренних процессов является критическим риском. Заказчики, в особенности представители государственного сектора и крупные коммерческие структуры, ожидают от IT-партнеров высокой скорости реализации проектов, прозрачности документооборота, строгого соблюдения сроков и обеспечения абсолютной защищенности конфиденциальной информации. Вынужденная трансформация бизнеса неизбежно затрагивает не только техническую инфраструктуру, но и повседневные управленческие и поведенческие паттерны: правила постановки задач, регламенты взаимодействия между отделами, процедуры отчетности и механизмы фиксации накопленных знаний.

Однако практическая реализация даже самых объективно необходимых и экономически оправданных нововведений практически всегда сталкивается с активным или пассивным противодействием со стороны персонала. Сотрудники высокотехнологичных компаний нередко воспринимают внедрение единых стандартов, карточек проектов, баз знаний и дополнительных процедур контроля как чрезмерную бюрократизацию и необоснованное увеличение повседневной административной нагрузки. В результате новации принимаются коллективом формально, реальные рабочие привычки остаются прежними, а компания сталкивается с задержками проектов, потерей информации,

дублированием функций и резким ростом неэффективных управленческих затрат. В связи с этим разработка и применение научно обоснованных, гибких методов преодоления сопротивления изменениям, учитывающих специфику малых инновационных предприятий, приобретает особую теоретическую и практическую значимость, что и предопределило выбор темы данной выпускной квалификационной работы.

Для достижения поставленных целей в работе были сформулированы и решены следующие задачи:

1. Изучить теоретико-методологические основы преодоления сопротивления изменениям в организации, раскрыв сущность, виды и этапы организационных преобразований, причины возникновения протестных реакций и методы управления ими;
2. Дать общую организационно-экономическую характеристику ООО «Солярис Технолоджис», провести комплексный финансовый аудит и анализ внутренней и внешней среды с помощью матричных методов;
3. Выявить и классифицировать ключевые факторы, вызывающие необходимость преобразований, и оценить вероятность сопротивления персонала внедрению новых управленческих инструментов;
4. Сформировать детальную программу рекомендаций по преодолению сопротивления изменениям, адаптированную под масштаб и специфику деятельности исследуемой компании;
5. Выполнить экономическое обоснование предложенных мероприятий, рассчитать необходимые затраты, прогнозируемые доходы, показатели окупаемости и производительности труда, а также оценить качественный организационный и социальный эффект.

Основное содержание работы. В современных условиях развития цифровой экономики способность организации адаптироваться к изменениям становится ключевым фактором конкурентоспособности. Исследование теоретических основ управления изменениями показало, что

реорганизация является фундаментальным элементом успешной реализации долгосрочной стратегии компании. Организационные преобразования должны носить комплексный характер, затрагивая как формальную структуру, так и неформальную корпоративную культуру.

Процесс управления изменениями начинается с разрушения старых парадигм и укоренившихся традиций, которые препятствуют развитию. Руководство компании должно публично обозначить неудовлетворительное состояние дел и представить привлекательный образ будущего. Важнейшим условием успеха является вовлечение персонала в обсуждение проблем, что формирует личную готовность к переменам и снижает психологическую тревожность.

Исследование природы сопротивления позволило выявить три основные группы причин: экономические, связанные со страхом потери дохода; организационные, обусловленные нежеланием менять устоявшиеся связи; личностные, основанные на страхе перед неизвестностью. Для преодоления сопротивления применяются различные методы воздействия, включая информирование, вовлечение в планирование, поддержку, переговоры, а в крайних случаях — манипуляцию и принуждение.

Практическая часть исследования основана на анализе деятельности ООО «Солярис Технолоджис» — компании, специализирующейся на системной интеграции и электронном документообороте. Анализ финансово-хозяйственной деятельности за 2023–2025 годы выявил нестабильную динамику развития. После снижения выручки в 2024 году на 5,02% компания продемонстрировала значительный рост в 2025 году — 68,57%, достигнув показателя в 159,5 млн рублей. При этом управленческие расходы выросли на 244,99%, что указывает на необходимость оптимизации административных процессов.

Кадровый анализ показал критическую проблему: стабильная численность персонала (25 человек) при растущих объемах работы привела к

увеличению интенсивности труда. Отсутствие четких регламентов и рост скрытого недовольства стали серьезными препятствиями для развития. Успешный опыт компании в реформировании системы мотивации продемонстрировал эффективность подхода, основанного на вовлечении сотрудников и прозрачности инструментов.

На основе проведенного анализа разработана комплексная программа рекомендаций, направленная на преодоление сопротивления изменениям. Программа включает создание системы коммуникационного сопровождения, разработку гибкого регламента управления проектами, формирование корпоративной базы знаний, организацию системы обучения персонала и построение механизма обратной связи.

Особое внимание уделяется внедрению цифровых инструментов управления, которые позволят оптимизировать рабочие процессы без излишней бюрократизации. Предлагается использовать принцип минимальной достаточности документации, что особенно важно для небольшой компании.

Заключение. В ходе исследования решены следующие задачи:

1. Изучены теоретико-методологические основы преодоления сопротивления изменениям, раскрыты сущность, виды и этапы организационных преобразований.

2. Проведена комплексная характеристика ООО «Солярис Технолоджис», включая финансовый аудит и анализ внутренней среды.

3. Выявлены ключевые факторы необходимости преобразований и оценена вероятность сопротивления персонала.

4. Сформирована программа рекомендаций по преодолению сопротивления изменениям с учетом специфики компании.

5. Выполнено экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Реализация рекомендаций приведет к значительному улучшению показателей деятельности компании. Экономический эффект проявится в оптимизации управленческих процессов и снижении неэффективных затрат. Инвестиции в проект составят 640 тысяч рублей, которые окупятся в течение пяти месяцев. Ожидается рост производительности труда на 63,8 тысячи рублей на сотрудника, что существенно повысит общую эффективность работы организации.

Качественный эффект будет выражен в существенном улучшении организационной культуры и рабочих процессов. Внедрение новых инструментов управления позволит снизить зависимость от уникального опыта отдельных специалистов, упорядочить контроль сроков выполнения проектов и улучшить психологический климат в коллективе. Уровень сопротивления изменениям снизится с 3,8 до 2,6 баллов по пятибалльной шкале, что свидетельствует о формировании более конструктивного отношения сотрудников к организационным преобразованиям.

В результате внедрения предложенных мер компания сможет укрепить свои рыночные позиции, повысить эффективность управления изменениями и создать устойчивую основу для дальнейшего развития. Улучшение организационных процессов в сочетании с ростом производительности труда создаст предпосылки для реализации новых стратегических инициатив и расширения бизнеса.