

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «ТЕЛЛУС»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 4 курса 422 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Ашпетова Рафиса Руслановича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Рыночная среда в России сейчас развивается по-новому, это связано с формированием иной системы хозяйственных связей и механизмов конкуренции, политической обстановкой и постковидными условиями. Хозяйствующим субъектам важно выработать способ адаптироваться к таким реалиям, а для этого нужно грамотно и вовремя внедрять организационные изменения и совершенствовать подсистемы управления. Эффективность работы предприятия в итоге определяется тем, насколько продуманно и качественно проведены преобразования его организационных элементов. Поэтому подобные изменения, это ключевая стратегическая задача для руководства, и значимое поле для исследований.

Актуальность темы обусловлена потребностью проанализировать теоретические основы, чтобы на их базе сформулировать практические направления совершенствования управления изменениями.

Разработанность проблемы в литературе. Управлению изменениями посвящены теоретические и практические работы. Над ней работали такие отечественные исследователи, как Валуев С.А., Афанасьев В.А., Широкова Г.В., Богданов А.А., Раппопорт В.Ш., Аистова М.Д., Титова М.Н., Смирнова Г.А., Мильнер Б.З., Осиевич Б.Л., Миронова М.Г., Сыроежин И.М., и др. Среди зарубежных авторов в данной области следует отметить Адизеса И., Ансоффа И., Дж. Шонесси, Друкера П., Полларла А., П. Сенге, Фрайлингера К., К. Левина, Л. Грейнера и др.

Цель работы - исследовать управление изменениями в организации (на примере ООО «Теллус») и разработка мероприятий по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**: рассмотреть теоретические основы управления изменениями в организации; изучить понятие, цели и значение управления изменениями в организации; рассмотреть подходы и модели управления изменениями в организации; изучить методы преодоления сопротивления изменениям; провести анализ управления изменениями в ООО «Теллус»; рассмотреть

общую характеристику деятельности ООО «Теллус»; провести анализ внешней среды ООО «Теллус» для управления изменениями; проанализировать проблемы управления изменениями в ООО «Теллус»; предложить направления совершенствования управления изменениями в ООО «ТЕЛЛУС»; предложить внедрение механизма проведения изменений в деятельности ООО «Теллус»; предложить направление по внедрению модели управления изменениями; рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы: работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка используемых источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы управления изменениями в организации» автором раскрывается понятие, цели и значение управления изменениями в организации, рассматривает переменные факторы внешней среды организации, уровни неопределенности среды и способы ее снижения и методы стратегического анализа внешней среды организации.

В условиях постоянно меняющегося современного мира компании вне зависимости от масштаба и формы собственности должны приспосабливаться к неизбежным изменениям и решать проблемы, появляющиеся из-за этих изменений на всех уровнях организации.

Управление изменениями в организации - это системный, структурированный подход к переводу компании, её подразделений и сотрудников из текущего состояния в желаемое будущее с минимальными рисками и сопротивлением.

Под организационными изменениями мы понимаем смену характеристик (формы, содержания, качества) какого-либо организационного элемента или организации в целом за определенный период. Ряд авторов исследует организационные изменения в контексте организационного развития (Н.В. Казакова, Г.В. Широкова и др.).

Понятия «организационные изменения», «перемены» и «преобразование

компании» описывают реформы, в рамках которых меняется не только то, как организация действует (процессы, методы, стратегии и системы), но и то, чего люди хотят и во что верят, то есть их ценности и устремления.

Управление организационными изменениями, это осознанная и планомерная работа управленческих структур компании, направленная на воплощение стратегий ее трансформации. В этом контексте ключевым объектом управленческого воздействия выступает именно процесс преобразования организации. Такая трансформация проводится ради того, чтобы компания смогла выжить в меняющихся условиях и продолжить развитие.

В современном мире организация сможет уцелеть, только если будет постоянно трансформироваться. Прорывные открытия и новые технологии стремительно заменяют привычные методы работы. Те компании, которые большую часть сил и времени бросают на сохранение прежнего положения дел, едва ли добьются успеха в условиях такой нестабильности и постоянных перемен.

Изменения могут затрагивать стратегию, производство, организационную структуру и корпоративную культуру. Они способны идти неспешно, через серию небольших шагов, либо происходить резко, масштабными рывками. Соответственно, в зависимости от характера этих процессов различают эволюционный и революционный подходы к изменениям.

В современной литературе по проблеме управления изменениями выделяются две концепции, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен.

Использование различных подходов и моделей в управлении изменениями помогает эффективнее внедрять и распространять передовые технологии в России. Важнейшее значение имеет развитие высокотехнологических предприятий, они занимаются проектированием, освоением и выпуском конкурентоспособной, наукоемкой и инновационной

продукции, тем самым помогают стране удерживать лидирующие позиции на мировой арене. Поэтому, чтобы успешно реализовывать изменения, сначала важно проанализировать сложившуюся ситуацию и четко определить желаемые итоги. А затем, освоить навыки управления изменениями, опираясь на изученные подходы и модели.

Каждый раз, начиная изменения, руководители сталкиваются с мощным внутренним сопротивлением. Обычно считается, что сопротивление исходит от людей. Это хорошо заметно, когда каждый сотрудник в отдельности поддерживает идею, однако, как только они объединяются и приступают к делу, вся группа словно по инерции начинает выступать против.

Рассмотренные методы позволяют максимально четко спрогнозировать, как сотрудники компании могут отреагировать в той или иной ситуации, и помогают руководителю принять верное решение, когда нужно преодолеть сопротивление, при этом не причинив вреда сотрудникам.

Важно помнить, эти методы не универсальный шаблон. Любая организация и любой коллектив уникальны, они отличаются от других, поэтому. Если при внедрении изменений какой то из способов оказывается неэффективным, можно отступить на несколько шагов и опробовать совершенно другую стратегию.

В главе 2 «Анализ управления изменениями в ООО «Теллус»» автор дает общую характеристику деятельности ООО «Теллус», анализирует внешнюю среду ООО «Теллус» для управления изменениями, проблемы управления изменениями в ООО «Теллус»

Полное наименование организации: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ТЕЛЛУС".

В анализируемом периоде наблюдается сокращение численности персонала ООО «Теллус» на 11 чел. (33,33 %), за счет сокращения численности специалистов и руководящей части организации.

Вся корпоративная документация компании Теллус содержится в Wiki-система "Confluence", позволяющей найти нужные документы (в том числе по

тексту документов и вложенных файлов) и подписываться на обновления интересующих документов.

Следует отметить, что снижение дебиторской задолженности и рост выручки от продаж организации приводит к увеличению оборачиваемости дебиторской задолженности и снижению длительности одного ее оборота, т.е. к сокращению периода расчетов с дебиторами организации.

Негативной тенденцией является снижение собственного капитала ООО «Теллус» и рост заемного капитала, что позволяет судить о снижении платежеспособности организации.

Таким образом, ООО «Теллус» на 31.12.2025 г. не обладает необходимым уровнем финансовой устойчивости, что определяет высокий уровень зависимости от внешних источников финансирования, но по сравнению с 2024 г. наблюдается тенденция к улучшению платежеспособности организации.

Представленные сведения позволяют сделать вывод о наличии множества факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность ООО «Теллус».

По мнению экспертов, наибольшее влияние на деятельность ООО «Теллус» оказывают влияние социально-демографические факторы.

Из анализа внешней среды ООО «Теллус» можно сделать вывод, что компания является современной и готовой к новым изменениям.

Проведенная оценка проблем в деятельности ООО «Теллус» позволила определить, что наиболее значимой проблемой, является необходимость расширения продажного сервиса.

По результатам анализа матрицы SWOT в соответствии с оценкой внутренней и внешней среды наиболее значимо для дальнейшей деятельности предприятия окажет реализация следующих стратегий: увеличение доли рынка благодаря возрастающему спросу на технику среди компаний по всей Саратовской области; снижение спроса на технику в одном городе можно компенсировать продажами в другом; развитие деятельности путем

расширения границ сервиса в Саратовской области; выход на рынки других городов Саратовской области для борьбы с конкурентами и увеличения пользователей. Указанные стратегии сопряжены с необходимостью проведения изменения в деятельности ООО «Теллус», а именно необходимо расширить продажный сервис Теллус в Саратовской области.

В главе 3 «Направления совершенствования управления изменениями в ООО «Теллус»» автор предлагает внедрение механизма проведения изменений в деятельности ООО «Теллус» и внедрение модели управления изменениями в ООО «Теллус» и рассчитана социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Запланированные изменения в проекте Теллус подразумевает, что для жителей г. Вольск и Калининск появляется возможность решать текущие задачи в повседневной жизни: купить технику быстро и без особых проблем.

Основная цель изменений – это расширение продажного сервиса Теллус на территории Саратовской области.

Следует отметить, что после реализации каждой стадии проекта, предполагается определение результатов реализации проекта и выявление их соответствия планируемым результатам, а также определение соблюдения календарного графика работ. При выявлении несоответствия фактических и запланированных результатов, а также при несоблюдении календарного графика работ, предполагается выявление причин обнаруженных несоответствий и разработка мер по их устранению.

В первый год планируется инвестирование собственных средств на сумму 3585 тыс. руб., в конце первого периода останутся денежные средства, которые будут привлечены для покрытия затрат на второй год в первом и во втором квартале.

Для преодоления сопротивления сотрудников компании ООО «Теллус» предлагаем ввести модель Курта Левина в сочетании с элементами модели ADKAR. Эта модель позволяет четко структурировать процесс, а ADKAR дополняет ее фокусом на индивидуальном уровне и помогает с каждым

сотрудником по преодолению сопротивления.

Реализация мероприятий по управлению изменениям в ООО «Теллус» являются осуществимыми и эффективными и приведет компанию к конкурентным преимуществам на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Любое изменение должно быть обосновано как практически, так и теоретически, поэтому при написании первой главы бакалаврской работы изучена теория управления изменениями, подходы к управлению изменениями, основные этапы планирования и внедрения изменений в организации; рассмотрены подходы и модели. Данное теоретическое исследование имеет практическую значимость в процессе управления изменениями в деятельности ООО «Теллус», так в работе для проектирования изменения использован рациональный подход планирования преобразований, интегрированный с моделью перепроектирования организации по Драфту, и на основании данной модели разработан проект изменений в деятельности предприятия.

По результатам анализа внутренней среды предприятия, наблюдается положительная динамика в развитии организации, так улучшилось имущественное положение в 2025 г. по сравнению с 2024 г. По данным на конец 2025 г. отмечается постоянный рост выручки предприятия, что обусловлено увеличением потребительского спроса на предоставляемые услуги. Капитал организации также увеличился в анализируемом периоде, за счет увеличения заемного капитала, который представлен исключительно краткосрочными обязательствами, большая часть из которых относится к кредиторской задолженности, которая представляет собой авансовые платежи покупателей. Таким образом, по состоянию ООО «Теллус» на 31.12.2025 г. не обладает необходимым уровнем финансовой устойчивости, что определяет высокий уровень зависимости от внешних источников финансирования, но по сравнению с 2024 г. наблюдается тенденция к улучшению платежеспособности организации.

В результате анализа внешней среды выявлено, что на деятельности

ООО «Теллус» влияет множество факторов макросреды. Экспертная оценка факторов макросреды показала, что наибольшее влияние имеет такая группа факторов как социально-демографические факторы.

Приведенный анализ факторов внутренней среды ООО «Теллус» позволил определить сильные и слабые стороны деятельности организации, наиболее важными сальными являются такие как растущий спрос на услуги организации, постоянные разработки и усовершенствования продукта продаж, непрерывное развитие профессиональных навыков персонала. Основной слабой стороной является работа на условиях фабрики «Калинка», что не позволяет организации самостоятельно внедрять дополнительные виды деятельности, развивать ассортимент услуг. Сведения SWOT-анализа позволили сделать вывод о наличии возможностей внешней среды для развития деятельности ООО «Теллус».

Указанные возможности позволят улучшить финансовое положение организации. Также деятельности ООО «Теллус» присущи угрозы, которые способны негативным образом отразиться на результатах деятельности организации.

Проектирование изменений в ООО «Теллус» будет протекать посредством интегрирования первых трех этапов модели Драфта с рациональным подходом. Так во второй главе бакалаврской работы осуществлены этапы, связанные с осознанием необходимости изменений, проведены оценка текущего положения, сформулированы проблемы. С помощью матрицы SWOT-анализа определены наиболее важные стратегии для деятельности организации: увеличение доли рынка благодаря возрастающему спросу, снижение спроса на технику в одном городе можно компенсировать продажами в другом; развитие деятельности путем расширения границ в Саратовской области; выход на рынки других городов области для борьбы с конкурентами и увеличения пользователей продукцией. Перечисленные стратегии сопряжены с необходимостью проведения изменения в деятельности ООО «Теллус», а именно необходимо расширить

сервис в Саратовской области.

В рамках темы управления изменениями в деятельности ООО «Теллус» был разработан проект по расширению сервиса на территории Саратовской области.

Запланированные изменения в проекте подразумевает, что для жителей присоединяемых городов появляется возможность решать текущие задачи в повседневной жизни, появится возможность обслуживания и покупки техники.

Источники финансирования: 100 % собственные средства.
Дополнительная потребность в персонале – 2 человека.

Прогнозный период – 3 года. Прогнозируемые показатели эффективности проекта, полагаемые при реализации изменений в деятельности в соответствии с программами, следующие:

- 1) Период окупаемости – 2 года и 9 месяцев.
- 2) NPV – 1090 тыс. руб.
- 3) Внутренняя норма доходности 26,57 %.

По данным анализа экономической эффективности, данный проект целесообразно принять к реализации с финансовой точки зрения.

Для преодоления сопротивления сотрудников компании ООО «Теллус» предлагаем ввести модель Курта Левина в сочетании с элементами модели ADKAR. Эта модель позволяет четко структурировать процесс, а ADKAR дополняет ее фокусом на индивидуальном уровне и помогает с каждым сотрудником по преодолению сопротивления.

Таким образом, спроектированные изменения в деятельности ООО «Теллус», соответствуют технологии управления изменениями в организации, в результате которого достигнута цель данной бакалаврской работы – разработка мероприятий в рамках управления изменениями деятельности ООО «Теллус».