

Соболева Софья Владимировна

студентка

Научный руководитель

Труш Евгения Анатольевна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет»

г. Магадан, Магаданская область

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ
В УСЛОВИЯХ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО РЕГИОНА: ТРАНСФОРМАЦИЯ
ОБЩИХ ЗАКОНОВ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ МАГАДАНСКОЙ ОБЛАСТИ)**

***Аннотация:** в работе рассматриваются теоретические основы и практические механизмы управления организационными изменениями. Систематизированы классификация, диагностические признаки и причины необходимости трансформаций, а также проанализированы тактический и стратегический подходы к их реализации. Особое внимание уделено природе сопротивления персонала и принципам его минимизации. На примерах ПАО «Полюс» и Министерства цифрового развития Магаданской области продемонстрирована эффективность проактивного управления изменениями. Сделан вывод о том, что системный подход, прозрачные коммуникации и учёт человеческого фактора являются ключевыми условиями устойчивой конкурентоспособности организаций.*

***Ключевые слова:** организационные изменения, управление изменениями, классификация нововведений, сопротивление персонала, политики внедрения, организационная трансформация.*

Методы реализации изменений:

- политики внедрения: директивная, переговорная, достижения общих целей, аналитическая, метод проб и ошибок;
- управленческие подходы: реактивный (адаптационный) и проактивный (превентивный);

– работа с персоналом: открытое информирование, предварительная оценка трудностей, поощрение инициативы, индивидуальная компенсация (переобучение, тренинги, психологическая поддержка);

– организационные механизмы: переход от разовых проектов к культуре непрерывных улучшений, стандартизация инструментов, минимизация операционных простоев на этапе внедрения.

Цель данной работы является систематизировать теоретические основы, классификации и практические механизмы управления организационными изменениями для повышения эффективности их внедрения и устойчивости развития организаций.

Задачи.

1. Раскрыть сущность, причины и диагностические признаки необходимости организационных изменений.

2. Классифицировать виды нововведений и определить ключевые объекты трансформаций.

3. Выявить типы сопротивления персонала и сформулировать принципы работы с человеческим фактором.

4. Проанализировать тактические и стратегические подходы, а также политики внедрения изменений.

5. Проиллюстрировать теоретические положения практическими кейсами коммерческого (ПАО «Полнос») и государственного (Минцифры Магаданской области) секторов.

Организационные изменения неотъемлемы для современных компаний. В крупных зарубежных корпорациях они реализуются параллельно со специальными проектами по управлению преобразованиями и минимизации сопротивления персонала.

Преобразования необходимы для сохранения конкурентоспособности на рынке и привлекательности в качестве работодателя. Ключом к успеху выступает грамотное преподнесение, реализация и управление изменениями.

Ввиду относительной новизны феномена организационных изменений, единого подхода к их восприятию пока не сформировано. Реорганизация является не самоцелью, а средством повышения эффективности через внедрение инноваций. Для предотвращения «усталости от изменений» рекомендуется соблюдать баланс: регулярные незначительные корректировки и масштабные стратегические преобразования с интервалом в 4–5 лет, что обеспечивает лучшее усвоение нововведений персоналом.

Инициирование изменений обусловлено внешними (конкуренция, новые технологии, законодательство) и внутренними факторами (бюрократизация, кадровые и организационные дисбалансы). Потребность в преобразованиях диагностируется по стагнации показателей, сопротивлению персонала и разрыву между формальными и фактическими процессами. Раннее выявление этих маркеров позволяет перейти к проактивному управлению изменениями, минимизируя риски и обеспечивая устойчивость развития организации [4].

Таблица 1

Классификация изменений и нововведений

Критерий	Вид
По содержанию	Технико-технологические, товарно-производственные, экономические, организационно-управленческие, социальные, правовые
По организации проведения	Запланированные / незапланированные
По срокам	Краткосрочные / долгосрочные
По способу осуществления	Экспериментальные (апробация) / прямые
По объёму	Точечные (правила) / системные (процессы) / стратегические (принципы управления)
По назначению	Повышение эффективности, улучшение условий труда, обогащение содержания труда, повышение управляемости, улучшение качества продукции
По периодичности	Разовые / многоступенчатые

Для системного анализа организационных трансформаций необходимо идентифицировать ключевые объекты преобразований: цели деятельности, структуру управления, технологии и кадровый состав.

Реализация изменений оказывает двойственное воздействие на организацию. К положительным эффектам относятся снижение издержек и рост произво-

дительности, к отрицательным – финансовые затраты, временное падение эффективности и социальная напряжённость. Учёт этих последствий на этапе планирования позволяет минимизировать риски проводимых преобразований.

Эффективность трансформаций определяется выбором методологии, охватывающей тактический аспект (своевременность внедрения, адаптация персонала, снижение сопротивления) и стратегический (интеграция непрерывных изменений в управленческую культуру как устойчивую норму развития).

По временной ориентации выделяют реактивный подход (адаптация к уже произошедшим изменениям, несущая риск потери позиций) и проактивный (опережающее инициирование преобразований). Современная практика показывает, что устойчивое конкурентное преимущество обеспечивают организации, сочетающие тактическую гибкость со стратегической проактивностью.

Успех изменений критически зависит от учёта человеческого фактора. Сопротивление персонала обычно обусловлено экономическими (риск снижения дохода), психологическими (страх перед новым) и социально-психологическими (потеря статуса в коллективе) угрозами.

Для минимизации деструктивного сопротивления необходимо открытое информирование коллектива, предварительная оценка трудностей, поощрение инициативы снизу и индивидуальная компенсация усилий через переобучение и психологическую поддержку [3].

Практическая реализация принципов управления изменениями в Магаданской области демонстрирует соответствие современным теоретическим моделям. На примере ПАО «Полюс» и Министерства цифрового развития и связи Магаданской области прослеживается глубокая интеграция преобразований в долгосрочную стратегию развития.

В ПАО «Полюс» технико-технологические преобразования органично дополняются организационно-управленческими изменениями. Внедрение трёх-этапной модели повышения операционной эффективности формирует культуру непрерывных улучшений. Сопротивление персонала снижается через соци-

ально-экономические меры: профессиональный рост, целевое обучение и прозрачную мотивацию, что нивелирует экономические и психологические угрозы. Проактивная стратегия компании и стандартизация инструментов способствуют долгосрочной конкурентоспособности и удержанию кадров в сложных условиях региона [1].

Аналогичные закономерности наблюдаются в госсекторе при внедрении межсетевого экрана UserGate в Министерстве цифрового развития и связи Магаданской области. Проект стал ответом на ужесточение требований к информационной безопасности. Ключевым фактором успеха выступил проактивный подход и предварительный анализ потребностей, что обеспечило тактическую своевременность и стратегическую интеграцию нововведений. Минимизация негативных последствий достигнута за счет минимального простоя инфраструктуры, а регулярные обновления подтверждают циклический характер изменений. Высокая квалификация исполнителей позволила настроить баланс между безопасностью и удобством пользователей, подчеркивая критическую роль человеческого фактора и необходимости обучения персонала при внедрении автоматизированных решений [2].

Обобщая представленную практику, можно констатировать, что успешное проведение организационных изменений требует системного анализа причин трансформации, формулировки измеримых целей, учёта человеческого фактора и выбора адекватной политики внедрения. Оба кейса подтверждают фундаментальный принцип: изменения должны быть управляемыми, а не хаотичными. Стратегическое управление изменениями, сочетающее проактивность, прозрачность коммуникаций и системную работу с персоналом, выступает ключевым фактором долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности как коммерческих, так и государственных организаций в современных условиях.

Список литературы

1. Крупнейший золотодобытчик в России набирает экспертов по операционной эффективности // АлгоритмИнфо: информационно-аналитический портал. –

URL: <https://algoritminfo.ru/krupnejshij-zolotodobytchik-v-rossii-nabiraet-jekspertov-po-operacionnoj-jeffektivnosti/> (дата обращения: 01.06.2026).

2. Проект: Министерство цифрового развития и связи Магаданской области (UserGate Е-серия. Межсетевые экраны) // TAdviser : портал об информационных технологиях и электронном бизнесе. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Министерство_цифрового_развития_и_связи_Магаданской_области_\(UserGate_Е-серия_Межсетевые_экраны\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Министерство_цифрового_развития_и_связи_Магаданской_области_(UserGate_Е-серия_Межсетевые_экраны)) (дата обращения: 01.06.2026).

3. Шефер А.Ю. Управление изменениями в организации: выпускная квалификационная работа / А.Ю. Шефер; науч. рук. О.А. Трофимова; Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург: УрГПУ, 2018. – URL: <https://elar.uspu.ru/bitstream/ru-uspu/65880/2/04Shefer2.pdf> (дата обращения: 03.05.2026).

4. Крутиков В.К. Управление изменениями: учебно-методическое пособие / В.К. Крутиков, Т.В. Дорожкина, Ю.В. Зайцев, О.В. Федорова. – Калуга: Эйдос, 2014. – 85 с. – ISBN 978-5-905697-98-2. – URL: <https://vkrutikov.ru/files/docs/38/upravlenie-izmeneniyami.pdf> (дата обращения: 03.05.2026).