

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 корпоративной организации  
(на примере АО «Племзавод "Трудовой"»)**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Корпоративное управление»

экономического факультета

Таканаевой Марины Аптиевны

Научный руководитель (руководитель)

д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Н. С. Землянухина

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов, 2026

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** Современная экономика характеризуется нестабильностью и быстрыми изменениями, вызванными различными факторами, такими как законодательство, технологические разработки и изменение поведения потребителей. Чтобы выжить и развиваться в таких условиях, компаниям необходимо постоянно осуществлять внутренние преобразования, включая обновление стратегии, технологий, продукции и управления персоналом. Тем не менее, многие организации сталкиваются с трудностями в управлении этими изменениями, что может привести к потере эффективности и даже банкротству. Именно поэтому эффективное управление изменениями приобретает особую значимость, так как оно позволяет компаниям своевременно адаптироваться к внешней среде, минимизировать риски и потери, а также поддерживать свою эффективность. Таким образом, изучение теории и практики различных методов управления изменениями является актуальным и необходимым условием для успешного функционирования организаций в современных экономических условиях.

**Целью выпускной квалификационной работы** является анализ управления изменениями в корпоративной организации на примере АО «Племзавод "Трудовой"» и разработка практических рекомендаций по повышению эффективности системы управления изменениями.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: изучить понятие и содержание управления изменениями в корпоративной организации; проанализировать модели управления изменениями в корпоративной организации; рассмотреть методы преодоления сопротивления изменениям; охарактеризовать деятельность АО «Племзавод «Трудовой»»; проанализировать модели управления изменениями в АО «Племзавод «Трудовой»»; проанализировать методы преодоления сопротивления изменениям в АО «Племзавод "Трудовой"»; разработать комплексную систему адаптации и обучения персонала в условиях организационных изменений в АО «Племзавод "Трудовой"»; внедрить

систему мотивации на основе KPI и материального стимулирования в АО «Племзавод "Трудовой"».

**Научная новизна** выпускной квалификационной работы заключается в создании комплексного подхода к управлению изменениями в аграрном предприятии, адаптированного к российским условиям и включающего авторские методики адаптации персонала и системы мотивации на основе KPI. Полученные инструменты ориентированы на повышение эффективности управления изменениями конкретно в АО «Племзавод "Трудовой"».

**Краткая характеристика материалов исследования.** Эмпирическая база сформирована на основе финансовой и кадровой отчётности АО «Племзавод "Трудовой"» за 2019–2025 гг., а также результатов авторского анкетирования 283 сотрудников, выявившего ключевые проблемы адаптации персонала. В работе использованы уставные и нормативные документы предприятия. Теоретической основой послужил анализ более 60 научных источников, включая классические и современные модели управления изменениями. На основе указанных материалов был проведен репрезентативный анализ и разработаны практически обоснованные рекомендации, включая систему наставничества и мотивации на основе KPI.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения и списка использованных источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические аспекты управления изменениями в корпоративной организации» исследуются сущность и содержание понятия «управление изменениями», анализируются основные теоретические модели управления изменениями, а также рассматриваются причины и методы преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала.

Управление изменениями — это целенаправленный процесс планирования, реализации и закрепления организационных преобразований, позволяющий компании адаптироваться к внешним и внутренним вызовам, минимизируя сопротивление персонала и обеспечивая переход в новое

состояние. Методы управления изменениями представляют собой комплекс подходов и инструментов, используемых организациями для успешного внедрения нововведений и минимизации рисков сопротивления среди сотрудников.

Проведенный теоретический анализ позволяет заключить, что управление изменениями является комплексной дисциплиной, направленной на планомерный перевод организации в новое состояние под влиянием внешних и внутренних факторов. Ключевые модели изменений (К. Левина, Р. Бекхарда, Д. Коттера, Д. Дак), при различии акцентов, едины в базовых принципах: создание потребности в изменениях, формирование видения будущего, системная реализация и закрепление результатов. Успех зависит от адаптации модели к специфике организации.

Неотъемлемой частью процесса выступает сопротивление персонала, обусловленное страхом, неопределенностью и недоверием. Для его преодоления необходим комбинированный подход, сочетающий информирование, вовлечение, обучение и материальное стимулирование.

Эффективное управление изменениями требует от руководства не только проектных компетенций, но и умения работать с человеческим фактором. Данный теоретический базис служит основой для анализа практики АО «Племзавод «Трудовой».

**В главе 2 «Анализ управления изменениями в АО «Племзавод "Трудовой"»** автор дает общую характеристику деятельности АО «Племзавод "Трудовой"», анализирует применяемые на предприятии методы управления изменениями и конкретные способы преодоления сопротивления со стороны персонала.

АО «Племзавод "Трудовой"», основанное в 1998 году в Саратовской области, является лидером аграрного сектора региона. Предприятие осуществляет полный цикл производства: от растениеводства и племенного животноводства до выпуска молочной и мясной продукции, а также ведет строительную и торговую деятельность. Управление компанией осуществляет

генеральный директор при стратегическом контроле Совета директоров. Штат предприятия насчитывает 490 человек, основная часть которых занята в ключевых производственных направлениях — животноводстве и растениеводстве.

Финансовые показатели демонстрируют устойчивый рост: к 2023 году выручка достигла 2,6 млрд рублей, чистая прибыль — 519 млн рублей. Компания занимает доминирующую позицию на местном рынке, контролируя 83% рынка Марковского района и 45% по Саратовской области.

Проведенный SWOT-анализ выделяет сильные стороны предприятия: высокое качество продукции, значительный опыт, квалифицированный персонал и применение передовых технологий. Главной слабостью является высокий износ оборудования, требующий модернизации. К ключевым возможностям относятся государственная поддержка, выход на новые рынки и цифровизация; к угрозам — риски эпидемий, климатические изменения и рост стоимости ресурсов. В целом, АО «Племзавод "Трудовой"» представляет собой финансово устойчивое и перспективное предприятие с прочными рыночными позициями.

В условиях динамичной экономической среды АО «Племзавод "Трудовой"» активно проводит организационные и технологические преобразования для поддержания роста и эффективности. Ключевыми направлениями изменений стали расширение производства, цифровизация и модернизация оборудования.

Рост компании в первую очередь проявился в увеличении численности персонала на 11,1% (до 490 человек) к апрелю 2025 года, что было вызвано реализацией новых проектов — строительством молочного комплекса и комплекса по выращиванию молодняка. Основной прирост пришёлся на отдел животноводства, где были увеличены штаты ветеринаров, зоотехников, операторов доения и других специалистов.

Параллельно с кадровым расширением предприятие осуществило технологическую модернизацию. В феврале 2025 года был запущен

современный доильный зал «Дабл АП 2х40» на 80 коров, оснащённый системами мониторинга здоровья животных и качества молока. Ещё одним стратегическим изменением стал переход на комплексную информационную систему «1С:Предприятие» в 2020 году, автоматизировавшую процессы в бухгалтерии, экономическом, кадровом и юридическом отделах, что повысило прозрачность и эффективность управления.

Для реализации этих изменений руководство предприятия адаптировало известные модели управления. Расширение штата проводилось по адаптированной модели Д. Коттера, которая включала создание команды изменений, неформальную коммуникацию, поэтапный наём (15 → 20 → 14 человек) и обучение новых сотрудников через наставничество («учим делая»). Внедрение «1С» осуществлялось по модели Р. Бекхарда по формуле  $C=A \times B \times D > X$ , где последовательно формировалось осознание необходимости изменений, создавалось видение будущего и реализовывались пилотные проекты в ключевых подразделениях. Для модернизации доильного зала применялась классическая трёхэтапная модель К. Левина («Размораживание-Изменение-Замораживание»), однако её реализация имела недостатки: обучение персонала было кратким и поверхностным, а закрепление новых процедур — формальным.

Анализ показал, что успех изменений в агропредприятии напрямую зависит от способности адаптировать теоретические модели к практическим условиям. Ключевыми факторами успеха стали системная работа с коллективом, прозрачная коммуникация, поэтапность внедрения и практическое вовлечение сотрудников. Неудачи, как в случае с моделью К. Левина, были связаны с формальным подходом к обучению и закреплению новых практик, что не позволило в полной мере реализовать потенциал технологических новшеств и создало риски скрытого сопротивления персонала дальнейшим преобразованиям.

Для выявления уровня и причин сопротивления персонала автором было проведено анкетирование. На основе проведенного анкетирования в

АО «Племзавод "Трудовой"» были определены ключевые аспекты сопротивления персонала проводимым организационным изменениям. Основная причина беспокойства среди сотрудников (27,9%) связана с экономическими факторами — страхом снижения заработной платы или должностного положения. Почти столько же работников (26,9%) указывают на недостаток знаний и навыков для работы в новых условиях, а 24% отмечают значительное увеличение рабочей нагрузки в переходный период. Важным фактором риска является возрастная структура коллектива: 38,8% сотрудников относятся к категории 46 лет и старше, что создает дополнительные сложности в процессе цифровой адаптации.

Исследование выявило существенные системные противоречия. С одной стороны, формальное отношение к изменениям у большинства персонала (60,1%) положительное, а система информирования работает достаточно эффективно (65,7% получают понятные разъяснения). С другой стороны, треть коллектива (32,5%) испытывает устойчивую тревожность, а подготовка кадров оказалась крайне неэффективной: при почти полном охвате обучением (95,1%) лишь четверть сотрудников (25,1%) чувствуют себя действительно готовыми к работе. Критическим упущением является полное отсутствие материального стимулирования в период повышенных нагрузок, что прямо контрастирует с главным запросом персонала — 50,9% предложений касаются введения финансовых мотиваторов.

**В главе 3 «Направления совершенствования управления изменениями в АО «Племзавод "Трудовой"»** автор обосновывает основные направления совершенствования управления изменениями в корпоративной организации и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Проведённая диагностика в АО «Племзавод "Трудовой"» выявила системный недостаток: критический разрыв между формальным охватом персонала обучением (95,1%) и его реальной готовностью работать в новых условиях (25,1%). Эта проблема, вызванная формальным подходом к

подготовке, особенно остро проявляется при внедрении современного оборудования, например, новой доильной установки «Зал Дабл АП 2х40», требующей от операторов новых компетенций.

Для преодоления разрыва предлагается целевая программа обучения операторов, основанная на модели перемен Дж. Дак, которая фокусируется как на навыках, так и на психологической адаптации. Программа начинается с создания сети внутренних наставников через двухэтапный отбор и их последующую интенсивную двухдневную подготовку. Затем для операторов проводится 20-часовая модульная программа без отрыва от производства, включающая четыре этапа: от знакомства с оборудованием до обучения решению типовых проблем. Методология делает упор на практику и дробление сложных задач для снижения тревожности.

Суммарные затраты на программу обучения операторов для работы на новой доильной установке составляют 93 000 рублей. В эту сумму входят доплаты шести наставникам (30 000 руб.), учебные материалы (11 000 руб.) и косвенные потери производительности во время обучения (52 000 руб.). Экономический эффект от внедрения проявляется уже в первый месяц и достигает 352 500 рублей ежемесячно. Он складывается из роста производительности на 15% (+292 500 руб.), снижения брака на 10% (экономия 35 000 руб.) и сокращения затрат на ремонт на 25 000 рублей. Это обеспечивает окупаемость затрат менее чем за 8 дней. Программа формирует эффективную модель управления изменениями, основанную на преодолении формального подхода и фокусе на персонале.

Исследование системы мотивации в АО «Племзавод "Трудовой"», проведённое автором, также выявило критический пробел: полное отсутствие материального стимулирования персонала в период организационных изменений. Ни один из 283 опрошенных сотрудников не отметил финансовой поддержки при адаптации к нововведениям. Преобладают исключительно формальные методы (инструктажи, наставничество), что без финансового

подкрепления существенно снижает реальную заинтересованность сотрудников и ограничивает эффективность преобразований.

Для решения этой проблемы предлагается внедрить комплексную систему материального стимулирования на основе ключевых показателей эффективности (KPI). Цель системы — компенсировать сотрудникам усилия по адаптации, создать прямую материальную заинтересованность в успехе изменений и тем самым снизить сопротивление.

Внедрение предлагается начать с пилотного проекта для операторов машинного доения. Для этого рекомендуется сформировать рабочую группу под руководством генерального директора, которая детализирует KPI. Система включает четыре группы показателей: за освоение нового оборудования (единовременная выплата), за качество молока, за выполнение и за перевыполнение нормы выработки (ежемесячные премии).

Финансово-экономическое обоснование показывает высокую эффективность программы. Единовременные затраты на адаптацию 60 операторов составят 300 000 рублей. Ежемесячные расходы на премирование оцениваются в 191 250 рублей, а годовые — в 2 295 000 рублей. При этом ожидаемый экономический эффект достигает 5 640 000 рублей ежемесячно за счёт повышения качества продукции (надбавка за молоко высшего сорта), роста производительности и снижения заболеваемости животных. Соотношение затрат к эффекту составляет 1:29, а срок окупаемости — 2-3 недели.

Внедрение системы проходит в три этапа: 1) разъяснение новых правил оплаты коллективу; 2) официальный запуск системы и назначение ответственного; 3) обеспечение стабильной работы через мониторинг показателей, ежемесячную публикацию результатов и сбор обратной связи. Ключевыми принципами являются честность, реалистичные цели и гарантированно своевременная выплата премий.

Успешная реализация системы, основанной на чётких, справедливых и своевременно выплачиваемых премиях, позволит преобразовать изменения из

источника сопротивления в инструмент личной заинтересованности сотрудников и устойчивого роста предприятия.

**Заключение.** В выпускной квалификационной работе на примере АО «Племзавод "Трудовой"» было проведено комплексное исследование управления организационными изменениями. От теоретического анализа моделей управления перешли к практической диагностике процессов модернизации предприятия. Анализ выявил ключевое противоречие: несмотря на значительные инвестиции в технологии, преобразования блокируются человеческим фактором. Конкретно были обнаружены три системные проблемы: формальное и неэффективное обучение персонала, полное отсутствие целевой материальной мотивации, связывающей доход сотрудников с целями изменений, а также низкая степень вовлеченности работников в процесс преобразований и игнорирование их психологической адаптации.

Для решения этих проблем была разработана интегрированная программа из двух элементов. Первый элемент направлен на перестройку системы обучения и адаптации на основе модели «Кривой перемен» Дж. Дак и включает введение института наставников, практико-ориентированной учебной программы и системы пост-тренинговой поддержки. Вторым элементом — это внедрение прозрачной системы материального стимулирования, где переменная часть зарплаты жестко привязана к ключевым показателям эффективности (KPI), отражающим цели изменений. Финансовые расчеты подтверждают рентабельность данных предложений.

Таким образом, успех модернизации в агробизнесе зависит в первую очередь от системного управления коллективом, а не только от технологий. Стратегическая задача для руководства — уравнивать значимость инвестиций в оборудование и в человеческий капитал. Реализация предложенных мер позволит не только повысить эффективность текущих преобразований, но и сформировать прогрессивную организационную культуру непрерывного

обучения и вовлеченности, что заложит основу для устойчивого развития предприятия.

**Список публикаций автора по исследуемой проблеме:**

1. Таканаева, К.А. Управление изменениями в образовательной организации // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы: сборник научных статей. Материалы XIV научной конференции студентов и аспирантов. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2024. – С. 201–204.