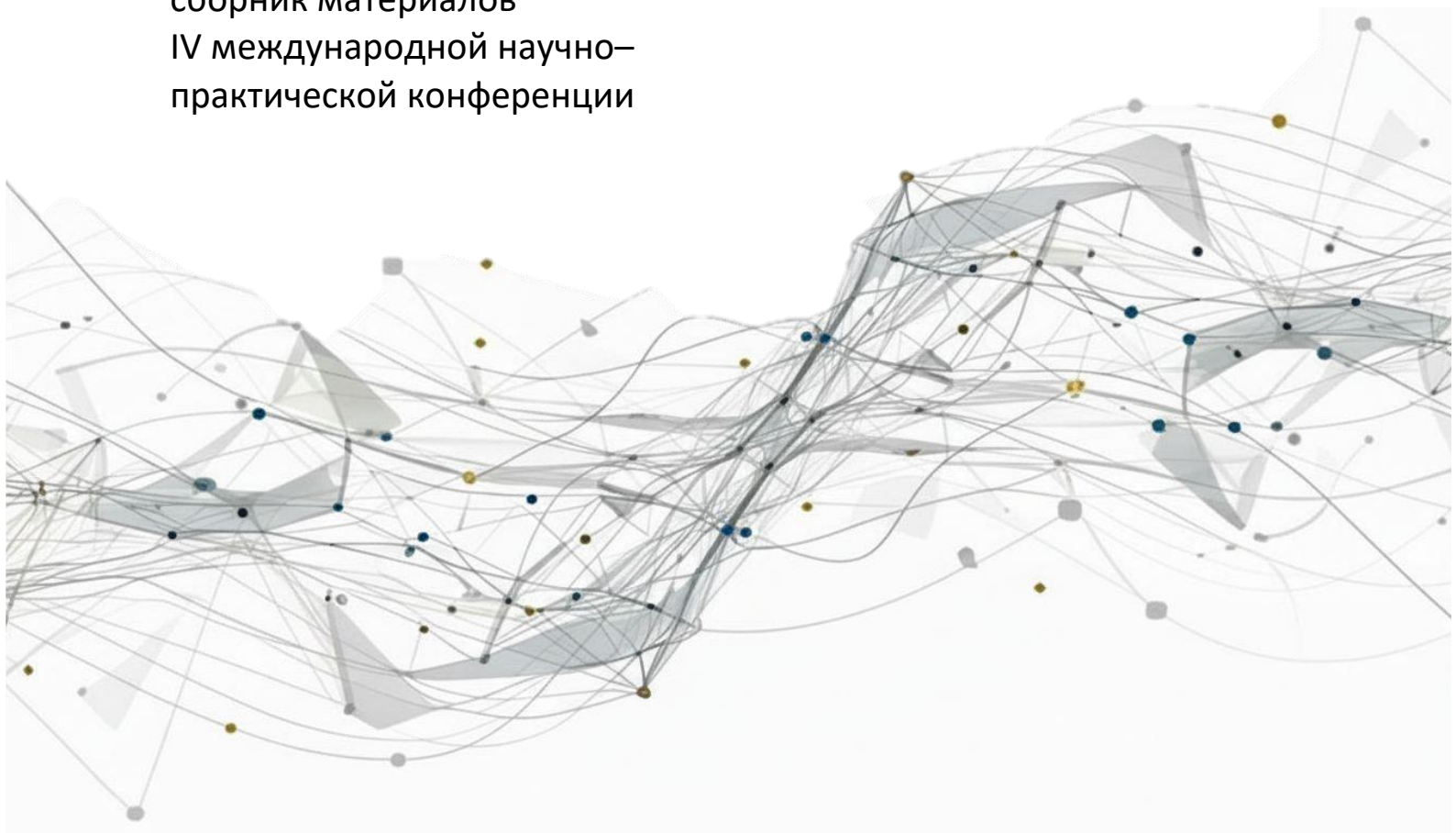


# **ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: современные инновационные технологии в корпоративном и публичном управлении**

сборник материалов  
IV международной научно–  
практической конференции

**25 ноября 2025 года  
г. Ростов-на-Дону**



**УДК 005**  
**ББК 65.050**  
**И-87**

Рецензент:

д.э.н., проф. О.Б. Черненко

Научные редакторы:

д.с.н., проф. Р.К. Овчаренко, ст. преп. Д.С. Труханович

И-87 «Искусство управления: современные инновационные технологии в корпоративном и публичном управлении», Сборник статей IV международной научно–практической конференции г. Ростов–на–Дону, 25 ноября 2025 года / под ред. д.с.н., проф. Р.К. Овчаренко, ст. преп. Д.С. Труханович, г. Ростов н/Д: Изд-во ЮРИУ РАНХиГС, 2025 – 657 с.

**ISBN 978-5-908104-21-0**

В сборнике представлены тезисы докладов участников IV международной научно–практической конференции «Искусство управления: современные инновационные технологии в корпоративном и публичном управлении», которая состоялась 25 ноября 2025 года в ЮРИУ РАНХиГС, г. Ростов-на-Дону.

В фокусе внимания авторов статей находятся ключевые векторы трансформации властных отношений, место и роль местного самоуправления в условиях проводимой реформы, а также внедрение клиентоцентричных принципов в работу государственного аппарата. Особое внимание уделяется цифровой трансформации: применению искусственного интеллекта, аналитических инструментов и современных технологий для оптимизации управленческих процессов, повышения качества прогнозирования и улучшения взаимодействия с гражданами. В части статей сборника исследуются инновации в корпоративном и кадровом управлении, рассматриваются отраслевые аспекты трансформации управленческих технологий, а также анализируют причины и проявления управленческих аномалий и девиантного поведения в системе власти.

Сборник представляет интерес для ученых, государственных и муниципальных служащих, руководителей организаций, а также всех, кто интересуется современными тенденциями в теории и практике управления. Все статьи опубликованы в авторской редакции.

**ISBN 978-5-908104-21-0**

© ЮРИУ РАНХиГС, 2025

5. Каменская Н. Ю., Швандар К. В., Григорьев А. Р. Зарубежный опыт совершенствования пенсионного обеспечения государственных служащих / Н. Ю. Каменская, К. В. Швандар, А. Р. Григорьев // Финансовый журнал. – 2025. – №4. – С. 104–118

УДК 331.1

**Валевич Юрий Васильевич**, к.э.н., доцент

*Белорусский государственный университет, Беларусь, г. Минск*

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ**

***Аннотация.** В статье анализируется проблема сопротивления изменениям при цифровой трансформации экономики. В ней рассматривается многоуровневая природа этого сопротивления, выявляются его корни на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. Затем оценивается спектр решений, включая трансформационное лидерство, стратегическую коммуникацию, соучастие в проектировании и структурную адаптацию.*

***Ключевые слова:** цифровая трансформация, сопротивление изменениям, лидерство, гибкий подход, инновации, внедрение технологий*

**Valevich Yury Vasilievich**, candidate of Economics, associate Professor

*Belarusian State University, Republic of Belarus, Minsk*

## **DIGITAL TRANSFORMATION AND ORGANIZATIONAL RESISTANCE TO CHANGE**

***Abstract:** The paper provides an analysis of the problem of resistance to change under the digital transformation. It deconstructs the multi-level nature of this resistance, identifying its roots at the individual, group, and organizational levels. The paper then evaluates a spectrum of solutions, including transformational leadership, strategic communication, participatory design, and structural adaptation.*

***Keywords:** digital transformation, change resistance, leadership, agile, innovation, technology adoption*

Четвертая промышленная революция – это не только технологические, но и культурные изменения. Новую «цифровую культуру» можно определить, как набор общих представлений, ценностей и практик, которые позволяют организациям и обществам эффективно использовать цифровые инструменты. [1] Она ставит скорость выше обсуждения, сети выше иерархий, ориентацию на клиента выше внутренних процессов, а обучение выше поиска виноватых.

Однако внедрение этой новой культурной ДНК в существующие организационные структуры часто запускает иммунную реакцию. Подобное сопротивление изменениям является критической, зачастую недооцениваемой причиной высокой степени неудач инициатив по цифровой трансформации, достигающей, по некоторым оценкам, 70%. [4] Понимание, предупреждение и управление этим сопротивлением – не второстепенная задача, а центральный фактор выживания в условиях усиливающейся конкуренции и роста.

Сопротивление изменениям не является монолитным; оно проявляется на разных уровнях организации и имеет различные источники.

1. Сопротивление на индивидуальном уровне. Оно носит в основном психологический характер и обусловлено разрушением личных зон комфорта.

(А) Страх и тревога. Сотрудники могут опасаться, что новые технологии (например, искусственный интеллект) сделают их навыки устаревшими, а выполняемые ими функции – ненужными. Это создает атмосферу неуверенности и беспокойства по поводу будущей работы.

(Б) Когнитивная ригидность. Люди развивают «ментальные модели» того, как должна выполняться работа. Цифровая культура, предполагающая гибкие подходы и итерационные процессы, бросает вызов этим устоявшимся моделям, способствуя дискомфорту и отторжению. [2]

(В) Разрыв в навыках и чувство неадекватности. Быстрые изменения могут заставить даже опытных сотрудников почувствовать себя некомпетентными. В результате возникает активное или пассивное сопротивление как механизм защиты.

(Г) Перегруженность информацией. Постоянное появление новых инструментов, платформ и потоки новых данных могут оказывать подавляющее воздействие, приводя к отчуждению и возврату к старым, хорошо знакомым рутинным процедурам.

2. Сопротивление на групповом уровне. Группы имеют свои собственные нормы, ценности и идентичности, которые могут выступать в качестве мощных барьеров на пути изменений.

(А) Групповая сплоченность и нормы. Сплоченные команды сопротивляются изменениям, угрожающим их внутренней структуре или устоявшимся способам сотрудничества. Создание кросс-функциональных цифровых проектных команд может привести к ликвидации существующих подразделений и изменить властные отношения.

(Б) Синдром «придумано не здесь». Группы могут проявлять высокомерие, отвергая новые цифровые инструменты, разработанные извне или каким-то конкретным подразделением, рассматривая их как неподходящие для собственных уникальных условий.

(В) Лидерство на групповом уровне. Изменения часто блокируются менеджерами среднего звена. При цифровой трансформации требуются плоские (горизонтальные) организационные структуры и наделенные полномочиями команды, что менеджерами воспринимается как угроза их авторитету и потери контроля, вынуждая прямо или косвенно саботировать инициативы.

3. Сопротивление на организационном уровне. Самые укоренившиеся формы сопротивления обусловлены спецификой самой организации.

(А) Устаревшие информационные системы и технологии. Критически важные системы не всегда соответствуют современным требованиям. Стоимость и сложность их замены препятствуют внедрению новых гибких технологий, создавая тем самым мощный инерционный эффект.

(Б) Бюрократические и иерархические структуры. Традиционная вертикаль власти противоположна по своей сути сетевому характеру цифровой культуры,

основанному на сотрудничестве. Строгие процедуры бюджетирования, ежегодные оценки результатов деятельности и многоуровневые согласования замедляют экспериментирование и быструю итерацию, необходимые для цифровой экономики.

(В) Несовместимое культурное наследие. Организации с длительной историей успеха, обеспеченного стабильностью, неприятием рисков и операционным совершенством, вряд ли воспримут культуру, предполагающую «быстрое падение», экспериментирование и подрывные инновации. Это фундаментальный конфликт базовых ценностей.

Преодоление этого многоуровневого сопротивления требует целостной и многоплановой стратегии. Одного единственного решения недостаточно, поэтому необходимо:

1. Трансформационное лидерство и четкое видение. Лидеры должны сформулировать убедительное и ясное видение цифрового будущего, объяснить сущность изменений и обосновать их необходимость для выживания и успеха компании. *Преимущества:* это обеспечивает согласованность и эмоциональную приверженность, снижает неопределенность и расширяет возможности сторонников изменений внутри организации. *Недостатки:* успех в значительной степени зависит от доверия к высшему руководству и его коммуникативных навыков. Слова могут восприниматься как пустая риторика, если они не подкреплены конкретными действиями и не обеспечены ресурсами.

2. Всеобъемлющая коммуникация и участие. Требуется переход от монолога к диалогу. Сотрудников необходимо привлекать к проектированию и внедрению цифровых продуктов. *Преимущества:* это снижает страх и дезинформацию, формирует чувство собственности и контроля над процессом изменений, обеспечивает ценную обратную связь и передовые идеи. *Недостатки:* подобные меры могут оказаться затратными по времени и деньгам. Они могут сформировать завышенные ожидания от изменений. Активное меньшинство может действовать в ущерб пассивному большинству.

### 3. Инвестиции в повышение квалификации и переобучение.

Необходимо проактивно инвестировать в масштабные программы обучения для преодоления разрыва в цифровых навыках. При этом акцент должен быть не только на технических навыках (умении работать с данными, писать коды), но и «гибких» навыках, таких как адаптивность, критическое мышление и сотрудничество. *Преимущества:* это непосредственным образом устраняет страх обесценивания навыков, обеспечивает внутренний потенциал и уверенность в будущем, демонстрирует ценность сотрудников для организации в долгосрочном периоде. *Недостатки:* прямые затраты и альтернативные издержки (время, потраченное на обучение, не тратится на операционную деятельность) достаточно высоки. Существует риск «переманивания», когда сотрудники, которые приобрели новые компетенции, увольняются ради лучших возможностей. Технологические изменения могут происходить быстрее, чем процесс обучения.

### 4. Изменение внутренней структуры и системы стимулирования.

Необходимо привести организационную структуру и систему оплаты труда в соответствие с цифровыми целями. Меры могут включать создание кросс-функциональных цифровых проектных команд, внедрение гибких подходов и стимулирование экспериментирования и сотрудничества. *Преимущества:* это обеспечивает желаемый результат самым простым способом, вознаграждает за принятие новой цифровой культуры, ликвидирует обособленность подразделений и способствует их сотрудничеству. *Недостатки:* подобные меры политически сложно реализовать, поскольку они перераспределяют власть и ресурсы. Разработка справедливых и эффективных количественных показателей, отражающих результаты сотрудничества и экспериментирования, представляет собой сложную задачу. Возможно обострение внутренних конфликтов.

Соппротивление изменениям при цифровой трансформации экономики является естественной индивидуальной, групповой и организационной реакцией на разрушение глубоко укоренившихся норм поведения и структур власти. Эта

проблема не может быть решена исключительно путем принятия директив сверху. Она требует ориентированной на человека стратегии, которая сочетает в себе лидерство, эмпатичную и непрерывную коммуникацию, значительные инвестиции в человеческий капитал и перестройку организационных структур и систем стимулов. Цифровая культура и формы сопротивления будут меняться по мере появления новых технологий. Организации, которые обеспечат гибкость, непрерывное обучение и психологическую безопасность, будут находиться в лучшем положении не только для преодоления сопротивления, но и для использования творческой энергии сотрудников, превращая потенциальную уязвимость в устойчивое конкурентное преимущество.

#### **Список источников**

1. Kane G.C., Phillips A.N., Copulsky J.R., Andrus G.R. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. – MIT Press, 2019.
2. Kotter J.P. Leading Change. – Harvard Business Review Press, 2012.
3. Nadella S. Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone. – Harper Business, 2017.
4. Tabrizi B., Lam E., Girard K., Irvin V. Digital Transformation Is Not about Technology. – Harvard Business Review, 2019.