

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра управления

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических работ для студентов, обучающихся  
по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»  
(специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической  
безопасности») всех форм обучения

Воронеж 2020

УДК 658.1(07)  
ББК 65.291.3я7

**Составители:** канд. техн. наук Е. В. Баутина,  
д-р техн. наук С. А. Баркалов

**Управление изменениями:** методические указания к выполнению практических работ для студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» (специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности») всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: Е. В. Баутина, С. А. Баркалов. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2020. – 41 с.

Методические указания по дисциплине «Управление изменениями» разработаны на базе учебного пособия «Управление изменениями», разработанного и изданного сотрудниками кафедры, и включают перечень практических заданий по основным темам рабочей программы дисциплины с методическими указаниями для их выполнения.

Предназначены для обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» (специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности») всех форм обучения.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ ЭБПР.pdf.

Табл. 6. Библиогр.: 27 назв.

**УДК 658.1(07)**  
**ББК 65.291.3я7**

**Рецензент** – В. П. Морозов, д-р техн. наук,  
профессор кафедры управления ВГТУ

*Издается по решению редакционно-издательского совета  
Воронежского государственного технического университета*

## ВВЕДЕНИЕ

Управление изменениями является относительно молодым направлением управленческой науки. Под организационными изменениями понимается процесс обновления организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. Актуальность изменений обусловлена необходимостью адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях рыночной экономики.

Причинами организационных изменений и нововведений могут быть экономические, организационные, кадровые, идеологические, информационные и др. факторы. В качестве наиболее распространенных можно назвать изменение внешних условий работы (действия конкурентов), бюрократизация аппарата управления (увеличение управленческих расходов), появление прогрессивных технологий решения управленческих задач (автоматизация и компьютеризация).

Только те организации, которые способны оперативно использовать актуальные знания и технологии, внедрять новые формы работы с персоналом и постоянно совершенствовать способы информационного обеспечения своей работы, могут поддерживать и развивать отношения с окружением, удовлетворять современным требованиям рынка, быть конкурентоспособными, успешно достигать поставленных целей по развитию бизнеса.

Управление изменениями неразрывно связано со стратегическим управлением, а адаптация как свойство предприятия признано результатом стратегического управления. Стратегия и тактика осуществления изменений предлагает изучение и анализ конкуренции потребителей, планов, целей, проблем и потребностей самой организации, а также имеющихся в организации средств и кадров. В конечном итоге задача управления изменениями заключается в том, чтобы объективно оценить процессы, происходящие во внешней среде организации, проанализировать, изучить и внедрить те инновации, которые позволят привести все многообразие факторов внешней и внутренней среды к оптимальному и эффективному их внедрению.

Предлагаемые методические указания к практическим занятиям и организации самостоятельной работы для студентов по дисциплине «Управление изменениями» включают изучение и осуществление основных этапов управления изменениями в организации.

Целью изучения дисциплины «Управление изменениями» является формирование систематизированных теоретических знаний в области организационных изменений и приобретение навыков использования методик, методов, технологий прогнозирования, диагностики изменений различной природы и оценки результатов применяемых мер для обеспечения экономической безопасности.

Задачи дисциплины:

- формирование общих представлений о содержании, важных аспектах и процессах, основных методах диагностики, проведения и оценки организационных изменений;

- изучение теоретических подходов к проведению изменений в организации с целью повышения экономической безопасности;

- получение навыков практического применения методологии и теории проведения организационных изменений.

В процессе изучения дисциплины «Управление изменениями» студент должен:

**Знать:**

- закономерности функционирования и развития хозяйствующих субъектов;

- основные причины и факторы, обуславливающие необходимость проведения организационных изменений;

- особенности и типологию организационных изменений;

- методологию диагностики и анализа состояния организации, в том числе основных экономических показателей, параметров хозяйственно-экономической среды, основных видов угроз экономической безопасности;

- типы и направленность организационных стратегий.

**Уметь:**

- выявлять причины и последствия отклонений, нарушений и недостатков в деятельности хозяйствующих субъектов, требующих проведения организационных изменений;

- проводить профессиональный анализ условий осуществления преобразования, в том числе анализ основных направлений производственной деятельности (структуры производства, маркетинговой деятельности, анализ рынков, режимов получения прибыли); основных составляющих внешней и внутренней среды, влияющих на экономическую безопасность предприятия;

- проектировать стратегические планы, проекты, программы по экономическому развитию на индивидуальном, групповом и организационном уровнях;

- анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в учетно-отчетной документации, использовать полученные сведения для принятия решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности;

- выявлять и оценивать риски, использовать возможности эффективного использования имеющихся ресурсов.

**Владеть:**

- навыками системного подхода при проектировании и внедрении организационных изменений;

- методиками расчета основных экономических, финансовых, трудовых, производственных, социальных, экологических и др. показателей, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;

- способностью разрабатывать предложения, проекты, программы по реализации стратегии обеспечения экономической безопасности, оценке и прогнозированию их результатов.

Предлагаемые методические указания позволят обучающимся закрепить полученные на лекциях и в процессе самостоятельного изучения студентами специальной литературы теоретические знания и сформировать навыки использования инструментов и методов проектного управления при планировании и разработки программ и проектов организационных изменений.

## **ТЕМА 1. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ КАК ВНУТРЕННИМ ПРОЕКТОМ. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ, КАК ОБЪЕКТУ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Аудиторная работа:**

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

### **Вопросы для повторения.**

1. Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями.
2. Отличие понятий организационное изменение, организационное развитие, преобразование.
2. Понятие организации как системы: признаки, свойства, закономерности функционирования.
3. Разновидности и свойства организационных систем.
4. Основные подходы при анализе и синтезе организационных изменений, возможные направления влияния на систему.
5. Функционирование и развитие организации.
6. Стабильность, устойчивость и изменчивость организации.
7. Законы управления организациями.
9. Функции, принципы и методы управления организацией.
10. Размер организации и его влияние на развитие и управляемость.

### **Контрольные тесты.**

**1. Выберите правильное определение понятия «Содержание изменения»:**

- 1) эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени;
- 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- 3) последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации.

## **2. Развитие организации – это:**

- 1) преобразование организации между двумя моментами времени;
- 2) закономерное, направленное качественное изменение материальных и идеальных объектов;
- 3) процесс увеличения какого-либо качества со временем.

## **3. Преобразования – это:**

- 1) спонтанные и неуправляемые изменения;
- 2) изменения между двумя моментами времени;
- 3) заранее рассчитанные, проектируемые и сознательно осуществляемые изменения;
- 4) эмпирическое наблюдение за изменениями.

## **4. Управление изменениями – это:**

- 1) комплекс изменений, в совокупности своей представляющих воздействие, изменяющее организацию;
- 2) процесс постоянной корректировки направления деятельности организации, обновления ее структуры и поиска новых возможностей;
- 3) преобразование организации между двумя моментами времени;
- 4) эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени.

## **5. Для каких систем характерна большая чувствительность и низкая устойчивость к внешним воздействиям:**

- 1) жестких;
- 2) мягких;
- 3) открытых;
- 4) закрытых.

## **6. Субъектами влияния на организацию как систему являются:**

- 1) реализация менеджерских функций управления;
- 2) элементы системы;
- 3) внешняя среда и отношения с ней;
- 4) влиятельные индивиды, группы влияния, группы интересов.

## **7. Функционирование организации – это:**

- 1) устойчивые изменения направлений деятельности, функций, структуры, качества работы, повышающее жизнеспособность, эффективность и открывающее новые возможности в реализации ее целевых установок;
- 2) комплекс изменений, не изменяющий основных характеристик системы, но необходимый для поддержания целостности и стабильности состояния организации;
- 3) развитие организации, являющееся управляемым процессом, от которого зависят направление и характер развития, ответная реакция на воздействие управляемой системы;
- 4) чередование взлетов и падений в тенденциях развития, неравномерность в изменениях качества организации.

## 8. Организация считается стагнирующей, если наблюдается:

- 1) устойчивое снижение ее эффективности;
- 2) импульсивное изменение эффективности;
- 3) эффективность организации во времени не изменяется;
- 4) рост эффективности во времени.

## 9. Укажите характеристику, не относящуюся к малым организациям:

- 1) гибкость, быстрая реакция;
- 2) простая структура;
- 3) экономия на масштабах;
- 4) поиск собственной рыночной ниши.

### Задание 1

Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Организация.</li><li>• Система.</li><li>• Изменение.</li><li>• Формализованность.</li><li>• Специализация.</li><li>• Размер организации.</li><li>• Внешняя среда.</li><li>• Культура организации.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Иерархия власти.</li><li>• Развитие.</li><li>• Кризис.</li><li>• Рост.</li><li>• Технология.</li><li>• Структурные характеристики организации.</li><li>• Индивидуальное предпочтение.</li><li>• Контекстные характеристики организации.</li></ul>
---	---

### Задание 2

#### **Практическое упражнение «Скорость и сложность изменений»**

В зависимости от скорости и уровня сложности изменений различают несколько процессов изменений. Комбинация этих характеристик приводит к четырем типам процесса изменения.

<i>Сложность изменений</i>	<i>Скорость изменений</i>	
	<i>Медленные</i>	<i>Быстрые</i>
<i>Простые</i>	1. Переобучение персонала 2. 3.	1. Модификация продукта 2. 3.
<i>Сложные</i>	1. Разработка продукта 2. 3.	1. Целеполагание 2. 3.

#### *Задание:*

Рассмотрите процесс изменения различных аспектов и переменных деятельности организации и заполните представленную матрицу по два-три примера по каждому типу процесса изменений).

### **Задание 3**

Проклассифицируйте нижеперечисленные организации в соответствии с классификацией организационных систем.

Организации:

- 1) АО «Специализированный застройщик «Домостроительный комбинат»;
- 2) торговая компания ООО «Лента»;
- 3) ВГТУ;
- 4) государственная корпорация «Роскосмос».

## **ТЕМА 2. ПРИРОДА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

### **Аудиторная работа:**

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

### **Вопросы для повторения.**

1. Проявление законов диалектики в организационных изменениях.
2. Причины и основные теории изменений в организации.
3. Направления, уровни и стадии организационных изменений.
4. Разновидности и типология изменений.
5. Факторы изменений.
6. Компоненты процесса организационных изменений.

### **Контрольные тесты.**

**1. Какая теория рассматривает внешнюю среду, как основной источник организационных изменений:**

- 1) экстерналистская;
- 2) имманентного изменения;
- 3) интегральная;
- 4) все указанные выше теории.

**2. Какие направления организационных изменений существуют:**

- 1) технологические, в продуктах и услуге, в управлении производством, в организационной культуре;
- 2) технологические, в продуктах и услугах, в стратегии и структуре, в персонале и организационной культуре;
- 3) производственные, продуктовые, стратегические, культурные, административные;
- 4) технологические, в продуктах и услугах, административные, в персонале и культуре.

**3. Какой уровень организационных изменений подразумевает непрерывное осуществление нововведений и совершенствование:**

- 1) изменение проектов;



- 2) программы изменений;
- 3) организации – проводники изменений;
- 4) все указанные выше уровни.

**4. Проактивный (превентивный) подход позволяет:**

- 1) реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия;
- 2) предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены;
- 3) инициировать перемены и смягчать их последствия.

**5. Внутренние источники организационных изменений – изменения в:**

- 1) законодательстве;
- 2) расширении рынка;
- 3) смене технологии;
- 4) смене предпочтений потребителей.

**6. К внешним источникам организационных изменений относятся:**

- 1) неэффективное управление;
- 2) рост организации;
- 3) НТП;
- 4) устаревший продукт.

**7. Организационные изменения по масштабам классифицируются:**

- 1) технологические;
- 2) радикальные;
- 3) спонтанные;
- 4) на уровне подразделения

**8. Эволюционные изменения предполагают:**

- 1) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
- 2) долгосрочные, всеобъемлющие изменения и развитие организации и ее персонала;
- 3) глубокие и всесторонние перемены

**Задание 1**

***Решение ситуационной задачи «Плата за рост»***

У руководителей кадрового агентства ANK Consulting есть опыт в рекрутинге и лояльные клиенты. Обороты молодой компании растут, но акционеры хотели бы зарабатывать больше. Вопрос в том, сколько вложить в продвижение и окупятся ли потом эти инвестиции? Изучите ситуацию по указанной компании по ссылке <https://www.kommersant.ru/doc/2239072>.

*Вопросы к ситуации:*

1. Назовите основные причины ухудшения ситуации в компании.
2. Какие составляющие экономической безопасности подвергаются угрозам.
3. Дайте характеристику планируемых перемен, исходя из классификации организационных изменений.

4. Обоснуйте выбор политики планируемых изменений, способствующих укреплению экономической безопасности.

## **Задание 2**

### ***Решение кейса «Компоненты организационных изменений».***

Изучите ситуацию по ссылке <https://www.kommersant.ru/doc/859824>.

#### ***Вопросы к кейсу:***

1. Какие составляющие экономической безопасности рассматриваются в данной ситуации?
  1. Какие изменения могут вывести компанию из сложившейся ситуации?
  2. Согласно описанной ситуации, опишите компоненты организационных преобразований.

## **ТЕМА 3. МОДЕЛИ ОБЪЕКТОВ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

### **Аудиторная работа:**

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

### **Вопросы для повторения.**

1. Модель М.Вайсборда: достоинства, ограничения применения, правила использования, характеристика исследуемых элементов.
2. Модель «7С»: условия применения, характеристика исследуемых элементов.
3. Принципы модели «7С», основанные на системном подходе.
4. Модель Берка-Литвина: достоинства, недостатки, условия применения, характеристика исследуемых элементов.
5. Модель объектов изменений Р.Дафта.
6. Основные элементы модели Надлера-Ташмена.
7. Модель «VOCATE».
8. Модель BSC.
9. Обобщенная модель состава объектов изменений в организации (по Спиваку В.А.).

### **Контрольные тесты.**

**1. Какая из моделей рассматривает организацию, как радикально открытую систему:**

- 1) модель Вайсборда;
- 2) модель Берка-Литвина;
- 3) модель «7С»;
- 4) модель организационных изменений Дафта.

**2. Какие элементы изучает модель концепции «7С» McKinsey:**

- 1) цели, структура, вознаграждения, вспомогательные механизмы, лидерство и взаимоотношения;

2) стратегия, структура, система и процедура работы, стиль, состав персонала, сумма навыков и совместно разделяемые ценности

3) внешняя среда, миссия и стратегия, лидерство, культура, система, структура, мотивация

**3. Какая из моделей объектов изменений изначально иерархична?:**

- 1) модель «7С»;
- 2) модель Вайсборда;
- 3) модель И. Адизеса;
- 4) модель Берка-Литвина;
- 5) модель Надлера-Ташмена.

**4. Какие элементы модели объектов изменений Берка-Литвина относятся к «жестким»:**

- 1) состав персонала;
- 2) организационные структуры;
- 3) сумма навыков;
- 4) системы и процессы;
- 5) стратегия.

**5. Какой из элементов модели «VOCATE» рассматривает тех, кто будет задействован в проекте изменений?:**

- 1) ценности организации;
- 2) собственники реализации идей;
- 3) потребители;
- 4) действующие лица;
- 5) преобразования;
- 6) окружающая среда.

**6. Какие элементы модели BSC характеризуются количественными показателями?:**

- 1) финансы;
- 2) клиенты;
- 3) бизнес-процессы;
- 4) персонал.

**Задание 1**

***Ситуационная задача «Диагностика»***

*Описание ситуации.* К консультанту обратилась торговая организация (фирма). Ее руководство сформулировало консультанту проблемы следующим образом (вкратце): «Высокая текучесть кадров. Рядовые сотрудники «задавлены» своими начальниками. Толковых начальников подобрать очень сложно. Постоянные проблемы с выполнением плана. Рядовые сотрудники не умеют работать».

В процессе обследования и диагностики было выявлено следующее. Фирма поставляла на предприятия энергосистемы химическую продукцию. За эту продукцию энергосистемы расплачивались с фирмой либо «живыми» деньгами (что реже), либо долгами других предприятий (что случалось намного

чаще). Получив в качестве оплаты долги, фирма получала с предприятий-должников либо их продукцию (которую продавала – для этого в её структуре существовало управление продаж), либо долги следующих предприятий (поставкой химической продукции в энергосистемы и получением за нее продукции или долгов занималось управление бартера), либо деньги. Кроме того, в структуре фирмы существовал отдел возврата, который занимался получением с предприятий «проблемных» долгов. Эти три подразделения, соответствующие, как бы, ее «видам бизнеса» осуществляли основной бизнес-процесс фирмы. Каждое управление состояло из нескольких отделов.

По каждому «виду бизнеса» вышестоящая организация «спускала» фирме план, слабо увязанный с реальными возможностями фирмы. Этот план разбивался по отделам и по каждому сотруднику.

Сотрудники фирмы получали оклад (не, очень высокий), по результатам выполнения квартальных планов получали премии. При этом если фирма выполняла план по всем «видам бизнеса», то премии начислялись и распределялись между сотрудниками и начальниками управлений и отделов по достаточно субъективной системе критериев. Если же план хотя бы по одному «виду бизнеса» не выполнялся, то премий сотрудники не получали вообще.

План по «видам бизнеса» приводил к тому, что суммарный доход от деятельности фирмы снижался. Задача бартерных отделов состояла в том, чтобы энергосистемы любой ценой купили химическое сырье по максимально высокой цене (именно по суммам поставок определялось выполнение плана), а какими долгами (товарами) они будут расплачиваться и по какой цене, их не касалось. Это приводило к тому, что энергосистемы «затаривались» химической продукцией на много месяцев вперед, а их должники отдавали фирме неходовую продукцию по высоким ценам, которую отделы продаж не могли реализовать (либо энергосистемы отдавали безнадежные долги, которые потом долго не мог вернуть отдел возврата). Поэтому отделы продаж реализовывали товары по очень низким ценам («лишь бы продать», так как план определялся в терминах суммового объема продаж), иногда даже в убыток.

Стиль отношений на фирме был командно-приказной, особенно жестко контролировалось выполнение плана («План – любой ценой!») с соответствующим отношением к сотрудникам. В каждом отделе существовал «слой» сотрудников (их было меньшинство), который работал на фирме достаточно давно, они имели круг постоянных клиентов и с ними работали, выполняя личный план. Другой «слой» сотрудников в отделах постоянно менялся.

Новички приходили, если им удавалось найти клиентов (что становилось буквально с каждым днем все сложнее), то они закреплялись и оставались, если нет (что происходило намного чаще) - увольнялись. Отбор кандидатов на работу осуществлялся начальниками отделов по субъективным параметрам.

Первоначально руководство фирмы видело причины проблем в том, что начальники отделов не умеют работать, организовать людей; плохая система отбора кадров.

*Задание к ситуации:*

1. Используя модель Вайсборда, проанализируйте каждый элемент. Постройте модели «как есть» (выявление организационных проблем) и «как должно быть».

2. Предложите программу изменений для решения организационных проблем.

## **Задание 2.**

### ***Ситуационная задача.***

*Описание ситуации.* Небольшой стартап предлагает услуги онлайн. Основная стратегия компании – увеличение доли на рынке. Стартап появился недавно — его структура проста и состоит из нескольких менеджеров и работников, которые выполняют конкретные задачи.

Стартап вырос в крупный бизнес (более 500 сотрудников) и удерживает 50% доли внутреннего рынка. Структура изменилась и стала хорошо отлаженной бюрократической машиной. Бизнес расширил штат, внедрил новые системы мотивации, вознаграждения и контроля. Система ценностей изменилась – теперь компания ценит энтузиазм и совершенство. Доверие и командная работа пропали из-за большого количества новых людей.

Компания расширилась, и у нее появились проблемы. Стратегия утратила жизнеспособность. Бизнес получил большую долю на внутреннем рынке, поэтому лучший способ роста — выводить на рынок новые виды продукции или расширить географию и выйти на другие рынки. В результате стратегия не согласована с остальными элементами структуры или целями бизнеса. Компания должна была это предвидеть, но ей не хватает систем стратегического планирования и аналитических навыков. Стиль управления по-прежнему хаотичен и теперь стал проблемой топ-менеджеров, которым не хватает управленческого опыта. Топ-менеджмент в основном состоит из учредителей без соответствующей квалификации. Необходимы новые навыки.

Компания понимает необходимость экспансии в другие регионы, поэтому меняет стратегию от проникновения на рынок к расширению. Учредители стартапа открывают новые офисы в Азии, Северной и Южной Америке, внедряют системы стратегического планирования, нанимают руководителей, которые привнесут аналитические, стратегические и, главное, управленческие навыки. Структура и общие ценности не изменились.

*Задания к ситуации:*

1. Используя модель «7С», проанализируйте каждый из этапов развития компании, запустившей стартап.

Для этого рекомендуется заполнять таблицы по форме:

<i>Элемент модели</i>	<i>Факт из описанной ситуации</i>	<i>Баланс элемента</i>
Стратегия		
Структура		
Система		
Сумма навыков		
Состав сотрудников		
Стиль отношений		
Система ценностей		

2. Какие изменения необходимо предусмотреть компании в настоящее время, чтобы сохранить свою позицию на рынке?

## **ТЕМА 4. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

### **Аудиторная работа:**

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

### **Вопросы для повторения.**

1. Модель организационных изменений К. Левина. Теория «поля сил».
2. Опишите алгоритм использования анализа «поля сил».
3. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
4. «Теории Е и О» организационных изменений. Какие критерии определяют выбор требуемой теории.
5. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
6. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
7. Процесс преобразований в модели «От хорошего к великому» Дж. Коллинза.
8. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта.
9. Модель организационных изменений Дж. Коттера.
10. Теория перехода Уильяма Бриджеса.
11. Модель изменений «Проектный подход» Р. Баллока и Д. Баттена.
12. Четырехуровневая модель изменений Р. Ноэра.

### **Контрольные тесты.**

**1. Авторство трехступенчатой модели «Разморозь», «Измени», «Заморозь» принадлежит:**

- 1) И. Адизесу;
- 2) М. Вайсборду;
- 3) К. Левину;
- 4) Дж. Келли.

**2. Обоснование необходимости изменений и информирование о предлагаемых методах, реформ в модели организационных изменений К. Левина соответствует этапу:**

- 1) «размораживания»;
- 2) «изменения»;
- 3) «замораживания».

**3. Побуждающие силы (факторы) в теории «поля сил»:**

- 1) направлены на сохранение стабильности;
- 2) ограничивают изменения;
- 3) способствуют проведению изменений;
- 4) останавливают развитие

**4. К препятствующим силам в модели организационных изменений**

**К. Левина относятся:**

- 1) различия сотрудников в оценке ситуации;
- 2) назревшая рыночная ситуация;
- 3) давление инициаторов изменений.

**5. Если организация столкнулась с серьезными проблемами, требующими немедленного решения, ей подойдет:**

- 1) подход «Теории Е»;
- 2) подход «Теории О»;
- 3) оба подхода (Е и О).

**6. Какая модель рассматривает организацию как биокорпоративную систему:**

- 1) Левина;
- 2) Грейнера;
- 3) Гуияра и Келли;
- 4) Портера-Лоулера.

**7. «Дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление, дисциплинированные действия» – это основные составляющие процесса преобразований в модели:**

- 1) Дж. Дак;
- 2) Гуияра и Келли;
- 3) Дж. Коллинза;
- 4) Л. Грейнера.

**8. С какой фазы в переходной модели У. Бриджеса начинаются организационные изменения:**

- 1) нейтральной зоны;
- 2) окончания;
- 3) новое начало.

**Задание 1**

***Решение кейса «Мыльные пузыри российского бизнеса»***

«Уральскую мыловаренную мануфактуру» создали супруги Одеговы в 2009 году, когда увлечение россиян мылом ручной работы, средствами для ванн и банными аксессуарами росло. Разноцветное и яркое мыло с ароматами трав, цветов, фруктов, шоколада и других ингредиентов стало модным

подарком. Изучите ситуацию по указанной компании по ссылке <https://professional.ru/Soobschestva/biznes-klub/sovместnyj-proekt-professionalov-ru-i/>.

#### *Задание к кейсу*

Решение кейса основано на технике, известной как «Анализ силы поля», которая предложена К. Левиным.

1. Выберите проблему, которая требует изменений.
2. Четко определите проблему. Кто вовлечен в нее? Насколько она велика? Какие факторы поддерживают ее?
3. Какие изменения вы хотели бы внести в ситуацию? Можете ли вы четко определить те изменения, которые необходимы? Можете ли вы их перечислить? Если вы ответите на все эти вопросы, перед вами будет своего рода план действий.
4. Определите те силы, которые подталкивают к изменениям, и те, которые противодействуют им.

Два момента, о которых всегда необходимо помнить: чем сильнее вы давите – тем сильнее сопротивление; самое легкое изменение в управлении – то, которое будет проходить с минимальным сопротивлением.

Определили ли вы все силы, которые способствуют или препятствуют изменениям? Можете ли вы найти какие-нибудь еще?

5. Определите степень интенсивности этих сил.
6. Начертите диаграмму ситуации.
7. Используйте диаграмму для того, чтобы предложить и развить стратегию для реализации намеченных изменений с минимальным сопротивлением.

#### *Рекомендации к выполнению работы:*

1. Работа проводится в группах по 5-7 человек.
2. Для определения интенсивности предлагается применить метод социологического исследования проведения экспертизы. В качестве экспертов выступают студенты группы.

Выявленные движущие силы и сдерживающие факторы заносятся в табл. 4.1.

Таблица 4.1

№	Выявленные силы	Степень интенсивности сил		
		Высокая	Средняя	Низкая
1	2	3	4	5
Движущие силы				
1				
2				
...				
Сдерживающие факторы				
1				
2				
...				



Участники опроса оценивают интенсивность сил, последовательно заполняя графы табл. 4.1. С этой целью степени интенсивности присваиваются коэффициенты: «высокая» - 3, «средняя» - 2, «низкая» - 1. Каждый участник опроса заносит свою оценку в таблицу.

Рассчитывается средний балл и количество ответов по каждому параметру, которые заносятся в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Результаты социологического опроса

№	Выявленные силы	Средний балл ответов	Количество ответов, n	Сумма баллов, Q <sub>i</sub>	Весовые коэффициенты, q <sub>i</sub>
1	2	3	4	5	6
Движущие силы					
1					
2					
...					
	<b>Итого:</b>	<b>X</b>		$\sum Q$	$\sum q_i$
Сдерживающие факторы					
1					
2					
...					
	<b>Итого:</b>	<b>X</b>		$\sum Q$	$\sum q_i$

Определяется сумма балльных оценок каждой силы (Q<sub>i</sub>) и общая сумма баллов ( $\sum Q$ ):

$$\sum Q = \sum_{i=1}^n q_i \cdot Q_i \quad (1)$$

Для создания одинаковых условий оценки сумму весовых показателей принимают за единицу:

$$\sum_{i=1}^n q_i = 1 \quad (2)$$

3. При разработке стратегии нужно поработать следующие вопросы:

- можете ли вы действительно уменьшить действие сил, сдерживающих изменения, без компромисса с силами, толкающими к изменениям?

- можете ли вы осуществить развитие изменений таким образом, чтобы не увеличивалось сопротивление?

- можете ли вы создать какое-либо побочное направление для сдерживающих сил, чтобы они устремились к новой цели?

- не давите ли вы слишком сильно; если вы ослабите давление в этом направлении, может, и силы сопротивления сойдут на нет?

## **ТЕМА 5. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

### **Аудиторная работа:**

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

### **Вопросы для повторения.**

1. Основные направления деятельности организации, в которых требуются изменения.
2. Охарактеризуйте основные источники организационных изменений.
3. Перечислите возможности организации для проведения изменений.
4. Назовите предпосылки формирования потребительской ценности.
5. Какими показателями можно охарактеризовать эффективность деятельности организации?
6. С помощью каких факторов и показателей можно оценить финансовое состояние организации и ее экономического потенциала?
7. С помощью каких подходов можно оценить возможности организационной структуры?
8. С помощью каких параметров можно оценить инновационный климат организации?
9. Назовите цели, задачи, объект и предметы кадрового аудита.
10. Охарактеризуйте процесс технологической диагностики.
11. Что такое ситуационный анализ и какие виды анализа он включает?
12. Что такое бенчмаркинг? Из каких этапов он состоит? Как реализуется бенчмаркинг-проект?
13. В чем заключается сущность концепции «Шесть сигм»? Как реализуется методология «Шесть сигм»?
14. Что такое контроллинг? В чем заключаются его цели, задачи, функции? На каких концепциях он базируется?

### **Контрольные тесты.**

#### **1. Какой источник не относится к внешним:**

- 1) экономические силы;
- 2) международные изменения;
- 3) законодательно-политические факторы;
- 4) проблемы процесса менеджмента.

#### **2. Наличие ясных целей и четких стратегий, общего, объединяющего сотрудников компании видения будущего характеризуют:**

- 1) материальные возможности;
- 2) информационные возможности;
- 3) организационные возможности;
- 4) социально-психологические возможности.

#### **3. Показателем оценки финансового положения организации в долгосрочной перспективе является:**

- 1) стабильность деятельности;
- 2) ликвидность;
- 3) платежеспособность.

**4. Что не относится к показателям экономического потенциала организации:**

- 1) коэффициент текущей ликвидности;
- 2) доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах;
- 3) бухгалтерский баланс;
- 4) рентабельность активов;
- 5) норма чистой прибыли.

**5. Какой параметр не является оценочным для диагностики инновационного климата организации:**

- 1) мотивация;
- 2) поддержка идей;
- 3) доверие;
- 4) эффективность производства;
- 5) динамизм.

**6. Предметом кадрового аудита являются:**

- 1) укомплектованность штата, стиль руководства, необходимость обучения, структура персонала, инновационные возможности;
- 2) стиль руководства, техническая оснащенность персонала, структура персонала, уровень заработной платы;
- 3) необходимость обучения, структура персонала, технические и инновационные возможности, стиль общения сотрудников.

**7. Ситуационный анализ – это:**

- 1) анализ структуры компании, сложившейся системы управления и компетенции персонала компании;
- 2) оценка возможных изменений в деятельности фирмы с учетом влияния действующих внешних факторов, на которые данная фирма повлиять практически не может;
- 3) анализ возможности применения какой-либо технологии при производстве каких-либо деталей или изделий.

**8. Бенчмаркинг – это:**

- 1) деятельность по модернизации ранее реализованных технических решений на действующем объекте;
- 2) механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм
- 3) обновление объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества.

**9. Концепция «Шесть сигм» – это:**

- 1) подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критически важными для потребителя;

- 2) обновление предприятия, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества;
- 3) перестройка, преобразование, изменение структуры организации;
- 4) концепция, согласно которой вся существенная информация немедленно и в полной мере отражается на рыночной курсовой стоимости ценных бумаг.

### **Задание 1**

#### ***Деловая игра «Критерии экономической безопасности»***

##### *Описание игры*

Выделяют следующие виды экономической безопасности: финансовую, рыночную, интеллектуальную и кадровую, технико-технологическую, политико-правовую, экологическую, информационную, силовую и др.

Каждая из указанных составляющих характеризуется рядом показателей (критериев).

Излишек или недостаток общей величины оборотных средств	Структура кадрового потенциала (возрастная, квалификационная)
Платежеспособность организации	Уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю по промышленности или экономике в целом
Ликвидность оборотных средств	Текучесть работников высокой квалификации
Фондоотдача (капиталоемкость) производства	Удельный вес инженерно-технических и научных работников
Рентабельность	Показатель изобретательской (рационализаторской) активности
Доля рынка, занимаемая предприятием	Показатель образовательного уровня
Ослабление конкурентных позиций и способности противодействовать конкурентному давлению	Угроза здоровью работников предприятия
Отставание от требований рынка	Потеря прибыли вследствие высокого уровня экологических штрафов и платежей
Уровень прогрессивности технологий	Подрыв имиджа предприятия
Уровень прогрессивности продукции	Доля неполной, неточной и противоречивой информации, используемой в процессе принятия управленческих решений
Уровень технологического потенциала	Физические и моральные влияния, направленные на конкретных личностей (руководство, ведущих специалистов) с целью причинения вреда их здоровью (физическому и психологическому), а также репутации и материальному благополучию
Динамика производства (рост, спад, стабильное состояние, темпы изменения)	Негативные влияния, которые причиняют вред имуществу предприятия
Реальный уровень загрузки производственных мощностей	Негативные влияния, которые несут угрозу снижения стоимости активов и утраты экономической независимости предприятия (включая промышленный шпионаж; дезинформация; уничтожение информации и пр.)

### Постановка задачи

1. Выбрать из числа перечисленных критериев (показателей) 10, которые сильнее всего влияют на обеспечение экономической безопасности.

2. Проранжировать выбранные показатели по степени их важности, используя метод попарных сравнений.

### Методические указания

Каждый из участников деловой игры самостоятельно выбирает 10 показателей из числа приведенных в исходных данных. Затем при помощи голосования большинством голосов устанавливается 10 функций, выбранных всеми участниками деловой игры, которые записываются в табл. 1 и 2 в графе «Наименование функции».

Каждый участник деловой игры индивидуально заполняет табл. 5.2 и определяет суммарное значение в баллах по каждой из 10 показателей. Затем эти данные каждый участник заносит в табл. 5.2, выступая в роли одного из экспертов. Если число участников больше 10, то число экспертов в табл. 5.3 может быть увеличено до числа, соответствующего количеству участников.

Для оценки важности факторов рекомендуется воспользоваться шкалой, представленной в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Шкала относительной важности для оценки

<b>Интенсивность относительной важности</b>	<b>Определение</b>	<b>Объяснение</b>
0	Несравнимы	Эксперт затрудняется в сравнении
1	Равная важность	Равный вклад двух видов деятельности в цель
3	Умеренное превосходство одного над другим	Опыт и суждения дают легкое превосходство одному виду деятельности над другим
5	Существенное или сильное превосходство	Опыт и суждения дают сильное превосходство одному виду деятельности над другим
7	Значительное превосходство	Одному из видов деятельности дается настолько сильное превосходство, что оно становится практически значительным
9	Очень сильное превосходство	Очевидность превосходства одного вида деятельности над другим подтверждается наиболее сильно
2,4,6,8	Промежуточные решения между двумя соседними суждениями	Применяются в компромиссном случае
Обратные величины приведенных выше чисел	Если при сравнении одного вида деятельности с другим получено одно из вышеуказанных чисел (например, 3), то при сравнении второго вида деятельности с первым получим обратную величину (т.е. 1/3)	

После обработки данных табл. 5.2 и определения среднеарифметического значения в баллах по каждому показателю определяется ранг критерия.

Таблица 5.2

Матрица попарных сравнений показателей экономической безопасности

Наименование функции	Номер функции										Суммарное значение, баллы
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	=										
2		=									
3			=								
4				=							
5					=						
6						=					
7							=				
8								=			
9									=		
10										=	

Таблица 5.3

Сводная матрица попарных сравнений критериев

Номер функции	Наименование функции	Номера экспертов										Среднеарифметическое значение, баллы	Ранг функции
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значение в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

## Задание 2

Предприятие выпускает несколько видов товаров, выручка за последние два года и объем продаж ключевого конкурента представлены в табл. 5.4. ниже.

Таблица 5.4

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2015 г., тыс. руб.
	2014 г.	2015 г.	
<i>Сортовой чай</i>	520	525	624
<i>Черный чай б/д</i>	627	729	805
<i>Зеленый чай б/д</i>	805	950	900
<i>Черный чай с бергамотом</i>	954	926	835
<i>Зеленый чай с мятой</i>	701	720	650
<i>Фруктовый чай</i>	480	690	550
<i>Каркаде</i>	750	520	630
<i>Белый чай</i>	535	655	700
<i>Чай ассорти</i>	900	990	780

Постройте матрицу БКГ и сформируйте сбалансированный портфель продуктов для данной компании.

### **Задание 3**

#### ***Решите задачи***

##### ***Задача 3.1***

Имеются следующие данные: денежные средства – 70 тыс. руб.; краткосрочные финансовые вложения – 28 тыс. руб.; дебиторская задолженность – 130 тыс. руб.; основные средства – 265 тыс. руб.; нематериальные активы – 34 тыс. руб.; производственные запасы – 155 тыс. руб., кредиторская задолженность – 106 тыс. руб., краткосрочные кредит банка – 95 тыс. руб.; долгосрочные кредиты – 180 тыс. руб. Определите коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности.

##### ***Задача 3.2***

Определите рентабельность активов и источников собственных средств фирмы, если прибыль за год составила 1800 тыс. рублей, а валюта баланса на начало года составляла 36090 тыс. рублей, в том числе собственный капитал фирмы 12070 тыс. рублей, на конец года валюта баланса составила 39800 тыс. рублей, в том числе собственный капитал фирмы 13100 тыс. руб.

##### ***Задача 3.3***

Экономические показатели поточной линии комбината:

- фактический выпуск продукции, учебной литературы в год 170000 шт;
- себестоимость 1 учебника 114,86 руб.;
- цена оптовая 1 учебника 129,89 руб.

Рассчитать сумму прибыли от производства продукции и уровень рентабельности изделия.

## ТЕМА 6. СТРАТЕГИИ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

### **Аудиторная работа:**

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

### **Вопросы для повторения.**

1. Что такое стратегия? Какие условия должны соблюдаться для успешных организационных изменений?
2. Назовите и охарактеризуйте виды стратегий развития организации.
3. Какие стратегии партнерства существуют?
4. Назовите и охарактеризуйте стратегии, в которых ключевыми параметрами являются скорость внедрения инноваций и отношение к рискам.
5. Какие стратегии, учитывающие взаимодействие с персоналом организации, существуют?
6. Назовите типы стратегий, предложенные Минцбергом и Уотерсом.
7. Перечислите факторы, определяющие выбор стратегии для осуществления организационных изменений.
8. Какие этапы необходимо осуществить в процессе стратегического менеджмента?
9. Назовите основные инструменты, необходимые для реализации стратегии организационных изменений.
10. В чем заключается смысл использования моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания»?
11. Охарактеризуйте модель организационных изменений «EASIER».
12. Перечислите и охарактеризуйте действия и методы, необходимые для успешного осуществления изменений.
13. Для каких целей используются методики мониторинга и контроля процесса преобразований?
14. Какие виды проблем могут возникнуть при осуществлении изменений?

### **Контрольные тесты.**

**1. Какой вид стратегии не относится к группе стратегий концентрированного роста:**

- 1) стратегия усиления позиции на рынке;
- 2) стратегия развития рынка;
- 3) стратегия горизонтальной диверсификации;
- 4) стратегия развития продукта.

**2. Стратегия централизованной диверсификации базируется на:**

- 1) поиске возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;



2) поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов;

3) расширении за счет производства технологически не связанных с уже производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках;

4) перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности.

### **3. «Жесткие» стратегии подразумевают:**

1) внедрение изменений «сверху-вниз»;

2) внедрение изменений «внизу-вверх»;

3) внедрение изменений «по горизонтали»;

4) строгое соблюдение принципов и действий, введенных на этапе создания организации.

### **4. Стратегия параллельного функционирования подразумевает:**

1) постепенное внедрение новой системы при сохранении на некоторое время старой;

2) одномоментное внедрение всех компонентов новой системы;

3) экспериментальное внедрение изменений на одном участке, подразделении, филиале.

### **5. Продуманные стратегии – это:**

1) незапланированные стратегии, возникающие в результате реагирования на происходящие изменения и непредвиденные обстоятельства;

2) стратегии, основанные на результатах стратегического анализа и планирования, т. е. являющиеся результатом применения рациональной модели;

3) стратегии, принятие решений в которой остается за менеджером (руководителем проекта), осуществляющим изменения, не отступая от первоначально разработанного плана, а люди, вовлеченные в изменения, вынуждены смириться с фактом его проведения.

**6. Для какой категории стратегий характерна определенная последовательность действий по реализации стратегического замысла:**

1) «стратегия как замысел»;

2) «стратегия как схема»;

3) «стратегия как факт».

**7. Использование модели «Постепенного наращивания» целесообразно в случае, если:**

1) переход к переменам необходимо осуществлять методом «прорыва»;

2) управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели;

3) компания не желает быстрых перемен.

**8. Что из нижеперечисленного относится к способу вмешательства, содействия и мониторинга осуществления изменений:**

1) собрания;

2) временные группы;

- 3) инструктирование и дача рекомендаций;
- 4) кружки качества.

### Задание 1

#### *Решение ситуационной задачи «Большая переделка»*

Компания «Кросси» переоборудует легкие коммерческие автомобили в фургоны-рефрижераторы. Но рынок растет, и для удержания лидерства мощностей может не хватить. Где найти инвестиции? Изучите ситуацию по данной компании по ссылке <https://www.kommersant.ru/doc/2303956>.

*Задание к ситуации.*

1. Проведите SWOT-анализ положения компании «Кросси», определите базовую стратегию на основе проведенного анализа.

2. Оцените эффективность обеспечения экономической безопасности компании «Кросси» на основе метода балльной оценки: присвойте весовое значение каждому критерию и проанализируйте критерии. При анализе используйте 5-балльную шкалу оценивания: 5 баллов – высокий уровень эффективности системы управления, необходимости в проведении организационных изменений нет; 1 балл – низкий уровень эффективности системы управления, компания нуждается в обязательной реализации организационных изменений.

#### Критерии эффективности системы управления компании «Кросси»

Критерий	Содержание критерия	Балл	Вес
Управляемость компании с точки зрения	инвестиционной привлекательности		
	привлекательности со стороны клиентов		
	контроля за финансовыми потоками		
	достижимости целей, ориентированности на результаты		
	обучения и развития персонала компании		
Структура управления	управления затратами		
	норма контроля		
	количество уровней в структуре управления		
	информационно-коммуникационное обеспечение		
	деловые (управленческие) взаимоотношения между руководителем и подчиненными		
Конкурентоспособность на рынке	эффективность структуры управления с функциональной точки зрения		
	доля сегмента на рынке		
Управление бизнес-процессами	качество сервисного обслуживания		
	с точки зрения новизны операционной системы		
	с точки зрения оптимизации бизнес-процессов		

3. Определите базовые проблемы компании. Стоит ли в данной ситуации полагаться на собственные силы или продолжить поиски инвестиций?

4. Сформулируйте 3-5 целей планируемых изменений.
5. Выберите одну из целей и постройте для нее «дерево целей».
6. Какой тип стратегии наиболее подходит для реализации этой цели. Обоснуйте свой ответ.

## **ТЕМА 7. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **Аудиторная работа:**

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

### **Вопросы для повторения.**

1. Какими критериями определяется организационная структура?
2. Что такое реструктуризация? Назовите основные причины необходимости реструктуризации.
3. Охарактеризуйте основные симптомы структурного несоответствия.
4. Назовите основные факторы и стратегии перепроектирования организации.
5. Назовите основные подходы к изменению организационной структуры.
6. Перечислите общие критерии эффективности структур.
7. Объясните, как взаимосвязаны модели стратегии и организационной структуры.

### **Контрольные тесты.**

#### **1. На этапе диагностики организационной структуры:**

- А. Осуществляется анализ организационной структуры и штатного расписания;
- Б. Создается перечень регламентирующих документов.
- В. Осуществляется ряд мероприятий, направленный на сокращение численности персонала.

#### **2. Группа показателей, характеризующих эффективность структуры управления:**

- А. Качество продукции;
- Б. Оперативность принятия управленческих решений;
- В. Звеньность системы управления.

#### **3. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления:**

- А. Объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях);
- Б. Адаптивность системы управления;
- В. Сбалансированность распределения прав и ответственности.

#### **4. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень:**

- А. Объем (увеличение объема выпуска продукции);
- Б. Уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем;
- В. Надежность функционирования аппарата управления.

**5. Причинами реструктуризации являются (назовите все подходящие варианты):**

- А. Приход нового руководства;
- Б. Изменение стратегии;
- В. Необходимость обучения персонала;
- Г. Сокращение или подбор оптимального резерва штата;
- Д. Изменение системы мотивации;
- Е. Рационализация или снижение расходов;
- Ж. Изменение системы оплаты труда.

**6. Реструктуризация, направленная на дробление организации, включает:**

- А. Преобразование;
- Б. Разделение, выделение;
- В. Слияние, поглощение, присоединение.

**7. В зависимости от степени взаимодействия с внешней средой реструктуризация бывает:**

- А. Активной-пассивной;
- Б. Оперативной-стратегической;
- В. Внутренней-внешней;
- Г. Долгосрочной-краткосрочной.

**8. При вертикальном (многоуровневом) функциональном подходе к формированию структур:**

- А. Организация создает несколько команд для выполнения специфических заданий и координации работы основных подразделений;
- Б. Отделы группируются в отдельные автономные отделения на основе таких критериев, как общий продукт, программа или географическое положение;
- В. Сотрудники группируются в отделы на основе таких критериев, как общие навыки и виды деятельности;
- Г. Организация превращается в небольшой центральный пункт, устанавливающий электронную связь с другими организациями, выполняющими жизненно важные функции.

**9. Какой из видов организационных структур не относится к органическим:**

- А. Сетевые;
- Б. Проектные;
- В. Матричные;
- Г. Девизиональные;
- Д. Партиципативные.

## **Задание 1**

### ***Ситуационная задача «Оптимизация численности сотрудников»***

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних для организации факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса, как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом.

Изучите ситуацию по ссылке <https://uchebnik.biz/book/279-upravlenie-personalom-sovremennoj-organizacii/22-43-optimizaciya-chislennosti-sotrudnikov/>.

*Задание к ситуации:*

Требуется предложить данную программу увольнений. При разработке и реализации этой программы сотрудникам отдела человеческих ресурсов необходимо:

а) обеспечить соблюдение трудового законодательства. В случае несоблюдения законодательства организация может понести значительные финансовые издержки, а ее репутации будет нанесен существенный ущерб;

б) выработать четкие и максимально объективные критерии отбора сотрудников, подлежащих сокращению;

в) организовать коммуникационную кампанию с целью предоставления сотрудникам наиболее полной информации о причинах увольнений, критериях отбора, компенсации увольняемым сотрудникам, перспективах их возвращения в организацию. При этом необходимо проявить максимальную честность и открытость в сочетании с уважением и тактом в отношении сокращаемых сотрудников. Непосредственное участие в информационной кампании высших руководителей организации через встречи с сотрудниками, обращения к ним, записанные на видео или опубликованные во внутренней газете компании, придает ей значимость и заметно повышает ее результативность;

г) оказать увольняемым сотрудникам помощь в виде материальной компенсации и содействия в трудоустройстве. Конкретные размеры помощи определяются требованиями законодательства, финансовым состоянием компании, традициями. Важно, чтобы сотрудники (как увольняемые, так и остающиеся) поняли, что организация ценит свой персонал и в меру своих возможностей заботится о нем даже в момент сокращения численности;

д) действовать решительно и последовательно. Приняв решение о сокращении и определив увольняемых сотрудников, руководство должно как можно скорее и последовательней воплотить его в жизнь. Затягивание с сокращением не только не позволяет компании сократить свои издержки (основная цель сокращения), но и крайне негативно сказывается на морали организации, порождает множество слухов и сплетен, отрывает сотрудников от производительной деятельности. К такой болезненной операции, как

сокращение численности сотрудников, очень применима русская пословица о том, что «хвост нужно отрубить одним ударом».

## **ТЕМА 8. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД КАК ОСНОВА ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

### **Аудиторная работа:**

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

### **Вопросы для повторения.**

1. Какие существуют управленческие подходы к организации системы? Дайте краткую характеристику каждого из них.

2. Какие виды процессов по отношению к получению добавленной ценности существуют?

3. Перечислите цели описания бизнес-процессов.

4. Назовите особенности процессного подхода. Какие методологии можно использовать для описания и проектирования процессов?

5. Какие принципы разбиения деятельности организации на процессы существуют?

6. Назовите и охарактеризуйте основные концепции оптимизации бизнес-процессов.

7. Что такое реинжиниринг? Какие факторы инициируют внедрение реинжиниринга бизнес-процессов?

8. Какие этапы необходимо осуществить при подготовке к реинжинирингу?

9. Как осуществляется выбор процесса для реинжиниринга?

10. Назовите основные факторы успеха внедрения процессного подхода.

11. Какие особенности реализации проекта по внедрению процессного подхода можно выделить?

### **Контрольные тесты.**

**1. К какому понятию более применимо выражение «как меняется состояние объекта»:**

- А. Процессу;
- Б. Функции.
- В. Процессу и функции.

### **2. Основные преимущества процессного управления:**

А. Большая часть реальных рабочих процессов предприятия включает множество функций;

Б. Разбиение технологий выполнения работы на отдельные, как правило, не связанные между собой фрагменты;

В. Существование единого языка описания деятельности.

**3. Основные процессы по своему характеру являются:**

- А. Вертикальными;
- Б. Горизонтальными.
- В. Вертикально-горизонтальными.

**4. К основным процессам относятся:**

- А. Изучение спроса и ожиданий потребителей;
- Б. Реализация продукции;
- В. Управление персоналом.

**5. К обеспечивающим процессам относятся:**

- А. Управление финансами;
- Б. Послепродажный сервис;
- В. Закупки материальных ресурсов.

**6. К процессам менеджмента относятся:**

- А. Управление запасами;
- Б. Обслуживание продукции;
- В. Производство продукции.

**7. На каком этапе практической реализации процессного подхода выполняется подробное и последовательное описание бизнес-процессов (деятельность и действия сотрудников от поставщика до потребителя) с использованием единой стандартной терминологии:**

- А. Идентификации процессов;
- Б. Описании процессов;
- В. Проектировании сети процессов;
- Г. Документировании процессов.

**8. Кардинальный (реинжиниринг) подход к оптимизации бизнес-процессов подразумевает:**

- А. Существенные изменения процесса и фундаментальные изменения в структуре управления предприятием;
- Б. Совершенствование процессов в рамках существующей организационной структуры управления.

**9. Какой из перечисленных методов не относится к методам постепенного совершенствования бизнес-процессов:**

- А. Метод быстрого анализа решения (FAST);
- Б. Метод статистического управления бизнес-процессами;
- В. Метод структурирования функции качества (СФК);
- Г. Бенчмаринг.

**10. Какой из критериев, перечисленных ниже, не учитывается при выборе процессов для реинжиниринга:**

- А. Дисфункциональность;
- Б. Значимость;
- В. Стоимость;
- Г. Осуществимость.

## **Задание 1**

### ***Кейс «Опыт реинжиниринга Kodak»***

*Описание ситуации.* В 1987 г. основной конкурент Kodak компания Fuji объявила о выпуске новой 35-мм камеры. Компания исследований в этом перспективном направлении. Традиционный для Kodak цикл от начала разработки нового изделия до его производства составлял 70 недель. Такое длительное отставание от Fuji позволило бы последней получить большие преимущества на новом перспективном рынке. Для того, чтобы сократить этот цикл, Kodak решила провести реинжиниринг процесса разработки нового продукта.

Разработка продукта может выполняться последовательно или параллельно. При последовательной разработке весь проект разбивается на шаги и переход к очередному шагу осуществляется только тогда, когда полностью завершён предыдущий. Очевидно, что при последовательном подходе время разработки больше, чем при параллельном, но при этом подходе меньше объём работ, так как не приходится устранять несоответствия между компонентами, разработанными на параллельно выполняемых шагах. Как правило, несоответствия неизбежны, и их устранение может свести на нет преимущества параллельного подхода.

Компания Kodak решила использовать при разработке нового изделия последовательно-параллельный подход, т.е. некоторые части камеры разрабатывались одновременно. Для того чтобы ускорить выпуск нового изделия, компания Kodak приняла решение о реинжиниринге процесса разработки изделия, используя технологию CAD/CAM (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing). Эта технология позволяет проектировать изделия непосредственно на экране компьютера, не прибегая к чертежам на бумаге, что значительно ускоряет разработку.

Использование технологии CAD/CAM и интегрированной базы данных (БД), хранящей текущее состояние проекта, позволило компании Kodak применить при разработке ряда компонентов камеры параллельный подход. Каждый день в БД добавлялись результаты, полученные параллельно работающими группами. Каждый вечер группа проектировщиков инспектировала БД с целью поиска несоответствий между результатами работы параллельно работающих групп. Если несоответствия обнаруживались, то они тут же исправлялись. При используемой ранее технологии разработки несоответствия могли быть обнаружены только через недели или месяцы, т.е. тогда, когда параллельно разработанные части собирались вместе.

Новый процесс разработки, использованный компанией Kodak, называется одновременной инженерией. Этот подход использовался ранее в космической индустрии, но компания Kodak впервые применила его для разработки товаров широкого потребления. Новый процесс разработки позволил сократить срок выпуска нового продукта с 70 недель до 38 недель.



Более того, так как новый процесс позволяет промоделировать сборку продукта до его изготовления, стало возможным выбирать те конструкции, которые проще и дешевле в производстве. Благодаря этому Kodak уменьшил стоимость вновь спроектированной камеры на 25 %.

*Задание к кейсу.*

1. Ознакомьтесь с примером практического использования перепроектирования процессов организации и выпишите факты, подтверждающие, что в рассмотренной ситуации действительно имел место реинжиниринг бизнес-процессов.

2. При выполнении задания помните, что реинжинирингу свойственны следующие четыре аспекта:

- ориентация на процесс. Положительный результат должен быть получен не благодаря ориентации на узкую задачу, решаемую в predetermined организационных границах, а благодаря рассмотрению всего процесса в целом.

- амбиции. Компания должна ставить перед собой цель обеспечить качественный прорыв в решении задачи, ее не устраивает улучшение на 10-50 %, обеспечиваемое автоматизацией.

- отказ от устоявшихся правил. Компания при проведении реинжиниринга вынуждена отказаться от установленных ранее незыблемых правил ведения бизнеса.

- информационные технологии. Средствами, которые позволяют компании отказаться от устаревших правил и создать модели новых процессов, скачкообразно улучшив основные показатели, являются информационные технологии.

## **ТЕМА 9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК МОЩНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ. ИЗМЕНЕНИЯ ПЕРСОНАЛА: ГРУППЫ И КОМАНДЫ, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ. СОПРОТИВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ**

### **Аудиторная работа:**

1. Участие в обсуждении ответов на теоретические вопросы.
2. Выполнение контрольных тестов.
3. Выполнение заданий.
4. Участие в обсуждении и выводы по выполненным заданиям.

### **Вопросы для повторения.**

1. Дайте определение организационной культуры. Назовите основные признаки организационной культуры.
2. Как с помощью организационной культуры можно обеспечить успешное функционирование организации?
3. Какие методы диагностики состояния организационной культуры существуют?

4. Какие факторы определяют масштабы преобразований организационной культуры.

5. Какие пути развития организационной культуры существуют?

6. Назовите основные факторы сопротивления изменениям. Какие факторы определяют индивидуальные реакции на изменения?

7. В каких формах может проявляться сопротивление?

8. Перечислите основные теории и методы преодоления сопротивления изменениям.

9. Дайте характеристику модели SCORE. Для каких целей она используется?

10. Назовите и охарактеризуйте этапы реализации модели SCORE на практике.

### **Контрольные тесты.**

#### **1. Верны ли определения:**

1) культура организации – набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников;

2) стратегия организации – набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников;

3) оба определения не верны.

#### **2. Для чего предназначена организационная культура управления:**

1) для установления целей организации;

2) поддержания социальной стабильности в организации;

3) стимулирования действий работников организации.

**3. Диагностика и измерение организационной культуры осуществляются на основе использования:**

1) корреляционно-регрессионного анализа;

2) метода ОКАИ-оценки;

3) метода статистического анализа.

**4. В диагностике организационной культуры по методу ОСАИ проводится анализ:**

1) по альтернативам «теперь»;

2) по альтернативам «теперь» и «предпочтительно»;

3) по альтернативам SWOT-анализа.

**5. Какое из нижеперечисленных средств контроля и поддержания организационной культуры не относится к рациональным:**

1) подбор персонала;

2) поведение топ-менеджеров;

3) повышение заработной платы;

4) социализация.

#### **6. Изменения с участием персонала – это:**

1) процесс более медленный и дорогостоящий, чем навязываемые изменения;

2) процесс более быстрый и дешевый, чем навязываемые изменения.

3) может быть и дорогостоящим, и малозатратным.

**7. К барьерам на уровне организации, лежащим в основе сопротивления организационным изменениям, относятся:**

- 1) недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы;
- 2) сопротивление передаче привилегий;
- 3) отрицание необходимости перемен.

**8. К методам уменьшения возможного сопротивления персонала при проведении организационных изменений относятся:**

- 1) реинжиниринг бизнес-процессов;
- 2) метод кооптации;
- 3) увольнение;
- 4) реорганизация.

**9. На стадии «Отступление» в процессе организационных изменений сотрудники:**

- 1) пересматривают имеющиеся знания и ищут способы приспособления к изменению;
- 2) признают неизбежность изменения, но прекращают взаимодействия с процессом изменения;
- 3) приспосабливаются к изменению под воздействием коммуникационных процессов;
- 4) соглашаются с проведением изменения и принимают его.

**10. Какое качество человека определяет готовность (не в ущерб основным принципам) проявлять понимание ситуации и адаптироваться к ее изменениям:**

- 1) лидерство;
- 2) гибкость;
- 3) пассивность;
- 4) ассертивность;
- 5) коммуникативность.

### **Задание 1**

#### ***Кейс «Организационная культура компании Levi Strauss»***

*Описание ситуации.* Levi Strauss – крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам – Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Haas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача – создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым,

превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Наас сводились к следующему:

- открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;

- независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;

- этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;

- делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;

- внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;

- оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Наас считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

*Вопросы к кейсу:*

1. К какому типу относится организационная культура компании?
2. Можно ли считать организационную культуру компании сильной?
3. Согласны ли вы с утверждением Наас, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

## **Задание 2**

Проведите классификацию основных угроз безопасности организации со стороны ее персонала, заполнив для этого соответствующие графы таблицы.

<i>Типовые угрозы информационной безопасности организации</i>	<i>Типовые угрозы имущественной безопасности организации</i>
1.	1.
2.	2.
...	...

### Задание 3

Ориентируясь на приведенный ниже перечень, проведите классификацию основных методов противодействия угрозам по кадровому направлению деятельности организации, заполнив для этого правую графу таблицы.

<i>Группы методов противодействия</i>	<i>Методы</i>
Профилактические методы	
Пресекающие методы	
Репрессивные (карающие) методы	

Перечень методов противодействия угрозам по кадровому направлению деятельности организации:

- 1) увольнение сотрудника за нарушение принятых на себя обязательств перед работодателем;
- 2) отказ в найме на работу;
- 3) режимные мероприятия;
- 4) экономические санкции к сотруднику;
- 5) использование специальных технологий отбора кандидатов на трудоустройство;
- 6) служебные расследования в отношении конкретных сотрудников;
- 7) иск о возмещении сотрудником нанесенного имущественного ущерба;
- 8) увольнение по результатам завершения испытательного срока;
- 9) специальное обучение сотрудников;
- 10) использование специальных программных средств защиты информации в электронной форме;
- 11) регулярные проверки соблюдения в структурных подразделениях корпоративных стандартов безопасности;
- 12) иск о возбуждении в отношении сотрудника уголовного преследования;
- 13) оперативный контроль над деятельностью сотрудника;
- 14) психологическая поддержка сотрудников;
- 15) ограничение доступа к конфиденциальной информации и имущественным комплексам организации для ее сотрудников;
- 16) разъяснительно-воспитательная работа с сотрудником;
- 17) отказ в продлении трудового договора;
- 18) перевод на другое рабочее место или в другое подразделение;
- 19) использование специальных технических средств защиты имущества;
- 20) увольнение по соответствующей статье ТК РФ;
- 21) наем новых сотрудников только при наличии у них специальных рекомендаций от действующих сотрудников организации или ее доверенных бизнес-партнеров.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Основная литература

1. Азбука управления проектами: учебник / Т.А. Аверина, С.А. Баркалов, Е.В. Баутина, О.Н. Бекирова, В.Н. Бурков, Я.С. Строганова, под общ. ред. В.Н. Буркова. – Издательство: ООО «Тонкие наукоемкие технологии» (Старый Оскол), 2018. – 328 с.
2. Баранников Н.И., Баркалов С.А., Порядина В.Л., Семенов П.И., Шиянов Б.А. Управление проектами: учеб. пособие: допущено УМО. - Воронеж : Научная книга, 2011 – 311 с.
3. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. – Москва: Дашков и К, 2014 – 304 с., <http://www.iprbookshop.ru/17599>.
4. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление проектами: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2009 – 327, [3] с.
5. Кужева С. Н. Управление изменениями: Учебное пособие. – Омск: Омский государственный университет, 2011. – 140 с., <http://www.iprbookshop.ru/24951>.
6. Лукманова И.Г., Королев А. Г., Нежникова Е. В. Управление проектами: Учебное пособие. – Москва: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. – 172 с., <http://www.iprbookshop.ru/20044>.
7. Оркина Е.А. Управление изменениями: учебное пособие. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014 – 190 с.
8. Петров В. В., Данышина В. В., Васильева О. Г. Управление изменениями в организации: Учебное пособие. – Москва: Палеотип, 2011. – 208 с., <http://www.iprbookshop.ru/10254>.
9. Семьянинов П.В. Управление изменениями в организациях: учеб. пособие. – Тамбов: ТГУ, 2011. – 83 с.
10. Троцкий М., Груча Б. Управление проектами: Учебное пособие. – Москва: Финансы и статистика, 2013. – 302 с., <http://www.iprbookshop.ru/12454>.
11. Управление изменениями: учебное пособие для бакалавриата / С.А. Колодяжный, Е.В. Баутина, С.А. Баркалов, Н.Ю. Калинина. – Воронеж: ООО «РиТм», 2015. – 672 с.
12. Управление проектами: путь к успеху: Учебно-методический комплекс / Баркалов С.А., Баутина Е.В., Бекирова О.Н., Буркова И.В., Насонова Т.В. – Воронеж: ООО «Издательство РИТМ», 2017. – 420 с.

### Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Министерство экономического развития <http://www.economy.gov.ru/mines/main>.

2. Агентство инноваций и развития экономических и социальных проектов Воронежской области – <https://www.innogros.ru>.
3. Федеральная служба государственной статистики – <https://rosstat.gov.ru/>.
4. Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе – <https://zachestnyibiznes.ru/>.
5. Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент – <http://ecsocman.hse.ru/>.
6. <http://www.dis.ru> – Издательская группа «Дело и Сервис». Электронные версии журналов.
7. <http://www.iprbookshop.ru/> – Электронно-библиотечная система.
8. <http://www.znaniium.com> – Электронно-библиотечная система.
9. журнал «Эксперт» <http://www.expert.ru> .
10. Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>.
11. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>.
12. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – <http://school-collection.edu.ru>.
13. Российский портал развития – <http://window.edu.ru/resource/154/49154>.
14. Инновационный бизнеспортал «Синтез бизнес новаций» – <http://sbn-finance.ru/pr/>.
15. Портал «Инновации и предпринимательство» – <http://innovbusiness.ru>.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Тема 1. Управление изменениями: основные понятия и термины. Управление организационными изменениями как внутренний проект. Системный подход к организации, как объекту управления.....	5
Тема 2. Природа организационных изменений.....	8
Тема 3. Модели объектов изменений в организациях.....	10
Тема 4. Модели организационных изменений.....	14
Тема 5. Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений.....	18
Тема 6. Стратегии проведения организационных изменений.....	24
Тема 7. Реструктуризация систем управления организаций.....	27
Тема 8. Процессный подход как основа проведения организационных изменений.....	30
Тема 9. Организационная культура как мощный инструмент управления изменениями. Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение. Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления.....	33
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	38



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических работ для студентов, обучающихся  
по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»  
(специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической  
безопасности») всех форм обучения

**Составители:**

**Баутина** Елена Владимировна  
**Баркалов** Сергей Алексеевич

Компьютерный набор Е. В. Баутиной

Издается в авторской редакции

Подписано к изданию 28.12.2020.

Уч.-изд. л. 2,2.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»  
394026 Воронеж, Московский просп., 14