

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации

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

Факультет экономики, менеджмента и информационных технологий

Кафедра управления

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению самостоятельной работы
для студентов специальности 38.05.01
«Экономическая безопасность» (специализация «Экономико-правовое обеспе-
чение экономической безопасности»)
всех форм обучения

Воронеж – 2020

УДК 658.1(07)
ББК 65.2913я7

Составители:

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

Управление изменениями: метод. указания к выполнению самостоятельной работы для студентов 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. – 36 с.

Методические указания по дисциплине «Управление изменениями» раскрывают теоретико-методологические характеристики и способы организации самостоятельной работы студентов, позволяющие более эффективно работать с учебной и научной литературой, критически осмысливать прочитанный и изученный материал. Включают перечень заданий для самостоятельной работы 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_ УПИ_ СР. pdf.

Библиогр.: 12 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

В нестабильных современных условиях управление организационными изменениями можно назвать одной из востребованных технологий менеджмента российским бизнесом, требующей компетентности и огромного мастерства руководителя. В контексте современного бизнеса оно приобретает особую актуальность, т.к. глубинные и практически непрерывные изменения считаются движущей силой, обуславливающей не только возможность адаптации организации к переменчивым требованиям рынка и общемировой экономической ситуации, но и условия ее успешного функционирования в такой ситуации.

Следует отметить, что управление изменениями не являются простым руководством непосредственно масштабными организационными изменениями. Это, как правило, управление явлениями, сопутствующими процессу преобразований и связанными с человеческим фактором. В основе понятия управления изменениями заложена мысль, что меняются не организации, а конкретные люди. Следовательно, чтобы организация изменилась, предлагаемые преобразования должны быть поняты, приняты и воплощены в жизнь всеми ее сотрудниками. Необходимо учитывать, что любые изменения почти всегда вызывают у людей достаточно сильное психологическое сопротивление (они могут игнорироваться, саботироваться, выполняться формально, вызывать возникновение конфликтов между персоналом и руководством), вследствие чего цели организационных изменений зачастую ставятся под угрозу. Поэтому преодоление такого сопротивления можно назвать одной из важнейших задач управления изменениями. Кроме того, предполагается, что возможно создать реально осуществляемую модель успешных изменений, и что существуют конкретные процессы и инструменты, позволяющие внедрять изменения достаточно эффективно и с долговременным результатом, но с учетом того, что процесс изменений должен учитывать не просто обобщенный и систематизированный опыт, а принципиально новые методологические ориентиры.

Управление изменениями является прикладной дисциплиной, существующей на стыке менеджмента, социологии, психологии и экономической теории. При этом в ней выделяют ряд основных групп компонентов, учет и использование которых позволяют успешно управлять организационными изменениями. Это и различные инструменты (методологии, методики, технологии), и лидерские и управленческие компетенции на всех уровнях менеджмента, и потенциал адаптивности организации влиянию факторов внешней среды.

Целью изучения дисциплины «Управление изменениями» является ознакомление с сущностью и инструментами проектного менеджмента, формирование систематизированных теоретических знаний в области организационных изменений, приобретение навыков использования методик, методов, технологий управления проектами и организационными изменениями и оценки результатов применяемых мер.

Задачи дисциплины:

- ознакомление с современным состоянием и перспективами развития технологий эффективного управления;
- изучение структуры проекта; требований к проекту; методов оценки проектов; методов выбора вариантов проекта;
- освоение методик оценки рисков, экспертизы проектов, формирования состава исполнителей;
- изучение механизмов ценообразования; механизмов финансирования проекта;
- ознакомление с алгоритмами распределения ограниченных ресурсов по проекту; механизмами стимулирования исполнителей проекта; оперативным управлением проектом;
- формирование у обучающихся общих представлений о содержании, важных аспектах и процессах, основных методах диагностики, проведения и оценки организационных изменений;
- получение навыков практического применения методологии управления проектами и 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 виды 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.

Методические указания по организации самостоятельной работы

Успешное освоение материала по дисциплине «Управление изменениями» предполагает освоение теоретических знаний, формирование практических умений и навыков студентами, для этого необходимо использовать различные виды учебной работы.

Основные положения дисциплины «Управление изменениями» рассматриваются на лекциях.

При подготовке к устному или письменному опросу, тестированию, практическому и творческому заданию студентам необходимо обратиться к конспектам лекции. При письменном опросе ответы должны быть краткими, отражающими основную мысль. При устном опросе ответы должны быть более развернутыми, с указанием примеров из практики и своей точки зрения.

Самостоятельная работа студентов (СРС) – важнейшая составная часть учебного процесса, обязательная для каждого студента, объем которой определяется учебным планом.

Методологическую основу СРС составляет деятельностный подход, при котором цели обучения ориентированы на формирование умений решать типовые и нетиповые задачи, т.е. на реальные ситуации, в которых студентам нужно проявить знание конкретной дисциплины.

Предметно и содержательно СРС определяется государственным образовательным стандартом, действующими учебными планами по образовательным программам различных форм обучения, рабочими программами учебных дисциплин, средствами обеспечения СРС: учебниками, учебными пособиями и методическими руководствами, учебно-программными комплексами и т.д.

Планируемые результаты грамотно организованной СРС предполагают:

- усвоение знаний, формирование профессиональных умений, навыков и компетенций будущего специалиста;
- закрепление знания теоретического материала практическим путем;
- воспитание потребности в самообразовании;
- максимальное развитие познавательных и творческих способностей личности;
- побуждение к научно-исследовательской работе;
- повышение качества и интенсификации образовательного процесса;
- формирование интереса к избранной профессии и овладению ее особенностями;
- осуществление дифференцированного подхода в обучении;
- применение полученных знаний и практических навыков для анализа ситуации и выработки правильного решения, для формирования собственной позиции, теории, модели.

Перечень заданий для самостоятельной работы

Тема 1. Управление изменениями: основные понятия и термины. Управление организационными изменениями как внутренним проектом. Системный подход к организации, как объекту управления

Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями. Понятие организации как системы: разновидности, свойства, основные подходы при анализе и синтезе организационных изменений, возможные направления влияния на систему. Управление организацией как основа для управления ее изменениями: функционирование и развитие организации; стабильность, устойчивость и изменчивость организации; законы управления организациями; функции, принципы и методы управления организацией. Размер организации и его влияние на развитие и управляемость.

Подготовка ответов на контрольные вопросы:

1. Дайте определения терминам «изменение», «развитие», «преобразование», «рост», «управление организацией», «управление изменениями».
2. Охарактеризуйте изменение, как содержание и как процесс.
3. В чем отличие понятий организационное изменение, организационное развитие, преобразование.
4. Назовите признаки, свойства организации как системы.
5. Назовите закономерности функционирования организационных систем.
6. Перечислите и охарактеризуйте разновидности и свойства организационных систем.
7. Какие основные подходы применяют при анализе и синтезе организационных изменений?
8. Какие возможные направления влияния на организационную систему вы можете назвать?
9. Охарактеризуйте функционирование и развитие организации.

10. Что такое стабильность, устойчивость и изменчивость организации.
11. Назовите и охарактеризуйте законы управления организациями.
12. Перечислите функции и принципы управления организацией.
13. Какие методы применяют в управлении организацией. Охарактеризуйте их.
14. Дайте характеристику больших и малых организаций.
15. Перечислите факторы, обуславливающие рост организации.
16. Каким образом размер организации влияет на ее развитие и управляемость.

Задание 1.

Составьте глоссарий по изучаемой теме.

Задание 2.

Изучите дополнительный материал по истории появления и развития теории управления изменениями и заполните таблицу:

История развития теории управления изменениями в России и мире.

<i>№ п/п</i>	<i>Ученый</i>	<i>Краткая биографическая справка</i>	<i>Основные принципы, внесенные в теорию управления изменениями</i>	<i>Основные труды</i>

Тема 2. Природа организационных изменений

Проявление законов диалектики в организационных изменениях. Причины и основные теории изменений в организации. Направления, уровни и стадии организационных изменений. Разновидности и типология изменений. Факторы изменений. Компоненты процесса организационных изменений.

Подготовка ответов на контрольные вопросы:

1. Назовите основные законы диалектики. Как проявляются эти законы в организационных изменениях?
2. Перечислите причины изменений в организации.
3. Какие основные теории изменений в организации вы знаете? Охарактеризуйте их.
4. Назовите и охарактеризуйте направления, уровни и стадии организационных изменений.
5. Какие разновидности организационных изменений вы знаете?
6. Что такое объектно-целевая типология организационных изменений? Охарактеризуйте входящие в нее преобразования.
7. Назовите внешние и внутренние факторы изменений.
8. Без каких компонентов процесс организационных изменений не может быть реализован? Охарактеризуйте эти компоненты.

Задание 1.

Заполните таблицу.

<i>Направления изменений в организации</i>	<i>Факторы, обуславливающие необходимость изменений</i>	
	<i>Внутренние</i>	<i>Внешние</i>
Технологические изменения		
Изменения в товарах и услугах		
Изменения в стратегии и структуре		
Изменения в персонале и организационной культуре		

Задание 2.

Изучите объектно-целевую типологию изменений и заполните таблицу.

<i>Наименование объектно-целевого изменения</i>	<i>Примеры реализации изменения</i>
1.	1.1. 1.2. ...
2.	2.1. 2.2. ...
....	

Тема 3. Модели объектов изменений в организациях

Модель «шести ячеек» М. Вайсборда. Концепция оценки менеджмента «7С» McKinsey&Company. Модель организационных элементов Берка-Литвина. Направления изменений в организации (по Р. Дафту). Модель согласования организационных компонентов Надлера и Ташмена. Другие модели оценки готовности организации к изменениям. Модель общего состава объектов изменений в организациях.

Подготовка ответов на контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте модель М.Вайсборда: достоинства, ограничения применения, правила использования, характеристика исследуемых элементов.
2. Модель «7С»: условия применения, характеристика исследуемых элементов.
3. Назовите 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.).

Задание 1.

Изучите модели объектов организационных изменений и заполните таблицу.

Обобщающая матрица элементов моделей объектов организационных изменений

<i>Элементы модели</i>	<i>Модели объектов изменений</i>			
	<i>Вайсборда</i>	<i>7С</i>	<i>Берка-Литвина</i>	<i>Надлера-Ташмена</i>
Элементы процесса преобразования входов в выходы:				
Миссия				
Стратегия				
Цели				
Способности организации (компетенции)				
Процессы				
Системы, поддерживающие механизмы				
Технология				
Структура				
Формальная организация				
Люди/ персонал				
Групповое поведение				
Неформальная организация, отношения				
Индивидуальные убеждения, взгляды, ценности, потребности				
Оргкультура				
Ценности организации				
Организационный климат				
Лидерство/стиль управления				
Вознаграждение/ мотивация				
Практика менеджмента				
Входы:				
Внешняя среда				
История				
Ресурсы				
Человеческие ресурсы				
Выходы:				
Организационная эффективность				
Групповая эффективность				
Индивидуальная эффективность				
Влияние на людей				
Качество рабочей жизни				

Задание 2.

Изучите модели объектов организационных изменений и обобщенную модель состава объектов изменений в организации, предложенную Спиваком В.А. Предложите свою модель состава объектов организационных изменений с учетом составляющих, обеспечивающих экономическую безопасность.

ТЕМА 4. Модели организационных изменений

Виды моделей организационных изменений. Модель организационных изменений и теория «поля сил» К. Левина. Модель управления изменениями Л. Грейнера. «Теории Е и О» организационных изменений. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза. Модель плановых организационных изменений Р. Дафта. Модель организационных изменений Дж. Коттера. Теория перехода Уильяма Бриджеса. Модель изменений «Проектный подход» Р. Баллока и Д. Баттена. Четырехуровневая модель изменений Р. Ноэра.

Подготовка ответов на контрольные вопросы:

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

Задание 1.

Вы студент четвертого курса университета, обучающийся по очной форме обучения. В связи со сложным материальным положением вы хотите устроиться на работу и совмещать ее с учебой.

Используя принципы анализа «поля сил» К. Левина, оцените факторы, которые будут или могут способствовать устройству на работу, и факторы, которые будут сдерживать руководство организации, где вы хотите работать, от наема вас в качестве сотрудника этой организации.

Задание 2.

Кейс «Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината»

Описание ситуации. Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать - все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам - около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным.

Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции. Такой была реальная ситуация на комбинате.

Вопросы и задания.

Внимательно ознакомившись с ситуацией, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?

2. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать на предприятии (эволюционный или революционный) и почему?

3. Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему? Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

Задание 3.

В качестве ориентиров для развития организаций можно принять одну из моделей «идеальной» организации (или их сочетание).

Изучите характеристики различных идеальных организаций и заполните таблицу.

Таблица

Характеристики идеальных организаций

Характеристики	Модели идеальных организаций				
	Обучающаяся	Лидерская	Клиенто-ориентированная	В системе японского менеджмента (кайдзен)	Инновационная
Характеристики, отличающие модель организации от других	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Характеристики, общие	1. Горизонтальные структуры управления (командная рабо-				

для всех типов моделей	та)** 2. 3. ...				
Обучающаяся*	AAA			AAA	AAA
Лидерская		BBB	BBB		
Клиенто-ориентированная		BBB	BBB		
В системе японского менеджмента (кайдзен)	AAA			AAA	AAA
Инновационная	AAA			AAA	AAA

Примечание. * В таблице в строках идет дублирование характеристик, т.к., например, некоторые характеристики могут быть сходными у 3-х из 5 организаций.

Допустим, характеристика AAA присутствует у обучающейся, инновационной и в кайдзен. Поэтому ее вносим на пересечении этих типов организаций. А характеристика BBB есть у лидерской и клиентоориентированной организаций, следовательно, она отображена на пересечении только этих организаций.

** Пример характеристики, присутствующей у всех типов идеальных организаций.

Тема 5. Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений

Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений. Оценка потребностей и возможностей преобразований: анализ организационных экономических результатов, оценка возможностей организационной структуры и инновационного климата организации, организационной культуры, кадровый аудит, технологическая диагностика организации. Факторы, принимаемые во внимание в процессе изменений в организации. Ситуационный анализ: STEEP-анализ, матрица BCG, GAP-анализ, SWOT-анализ, метод Портера, матрица McKinsey, другие виды анализа (поля сил К. Левина, SNW-анализ, «профиль среды», ЕТОМ). Бенчмаркинг. Концепция «Шесть сигм». Контроллинг.

Подготовка ответов на контрольные вопросы:

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. Какие характеристики организационной культуры определяют возможности организации для внедрения изменений?

9. С помощью каких параметров можно оценить инновационный климат организации?

10. Назовите цели, задачи, объект и предметы кадрового аудита.

11. Охарактеризуйте процесс технологической диагностики.

12. Что такое группы интересов и влиятельные индивиды? Приведите примеры.

13. Что такое ситуационный анализ и какие виды анализа он включает?

14. Охарактеризуйте основные принципы STEEP-анализа.

15. Как пользоваться матрицей BCG?

16. Какие этапы включает GAP-анализ?

17. Охарактеризуйте процедуру использования SWOT-анализа.

18. В чем заключается смысл метода «пяти конкурентных сил» Портера?

19. Охарактеризуйте алгоритм использования матрицы McKinsey.

20. В чем заключается смысл таких видов анализа, как SNW, «профиль среды», ЕТОМ?

21. Что такое бенчмаркинг? Из каких этапов он состоит?

22. Как различается мотивация организаций – участников бенчмаркинга?

23. Назовите и охарактеризуйте основные подходы к бенчмаркингу.

24. Как реализуется бенчмаркинг-проект?

25. В чем заключается сущность концепции «Шесть сигм»?

26. Охарактеризуйте «Шесть сигм» как статистический показатель.

27. Охарактеризуйте «Шесть сигм» как цель.

28. Охарактеризуйте «Шесть сигм» как систему менеджмента.

29. Как реализуется методология «Шесть сигм»?

30. Что такое контроллинг? В чем заключаются его цели, задачи, функции? На каких концепциях он базируется?

Задание 1.

«SWOT-анализ для мебельного предприятия»

Для ЗАО МЦ «Благовещенский» после проведенного анализа были выявлены следующие данные:

Достоверный мониторинг рынка	Неучастие персонала в принятии решений
Изменение рекламных технологий	Высокий контроль качества
Недостатки в рекламной политике	Рост налогов и пошлин
Широкий ассортимент продукции	Совершенствование технологии производства
Снижение уровня жизни населения	Рост безработицы
Рост темпов инфляции	Рост оборотных средств
Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений	Сбои в снабжении
Изменения моды	Ужесточение законодательства
Высокая квалификация персонала	Средний уровень цен

Хорошая мотивация персонала	Не полная загруженность производственных мощностей
Достаточная известность	Улучшение уровня жизни населения
Изменение правил ввоза продукции	Совершенствование менеджмента
Высокая рентабельность	Снижение безработицы
Сбои в поставках продукции	Ухудшение политической обстановки
Появление новых поставщиков	Разорение и уход фирм-продавцов
Снижение цен на сырье и готовую продукцию	Уменьшение императивных норм законодательства
Снижение налогов и пошлин	Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей
Неудачное поведение конкурентов	Развитие информационной отрасли
Изменение покупательских предпочтений	Скачки курсов валют
Отлаженная сбытовая сеть	Появление новых концернов
Изменение уровня цен	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов

Задания:

1. Распределите приведенные данные в матрицу SWOT-анализа.
2. Заполните поля «СИБ», «СИУ», «СЛВ», «СЛУ».
3. Сформулируйте будущие направления дальнейшего развития ЗАО МЦ «Благовещенский».

Задание 2.

Кейс «Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК2»

Исходные данные.

В 2004 году главный акционер и председатель совета директоров группы предприятий «ГОТЭК» (г. Железногорск Курской области) Владимир Чуйков мог быть вполне довольным тем, как развивается его бизнес. В группу, которая представляла собой объединение юридических лиц, основанное на едином управленческом центре и взаимном владении акциями, входило 7 предприятий, из которых 4 занимались производством: ЗАО «ГОТЭК» производило гофрированный картон, транспортную и потребительскую упаковку с флексографской печатью, ЗАО «ГОТЭК-Принт» – упаковку из микрогофрокартона и картона хром-эрзац с офсетной печатью, ЗАО «ГОТЭК-Литар» – транспортную и розничную упаковку из формованной бумажной массы для яиц и держатели бумажных стаканов для «Макдоналдса», ЗАО «ПОЛИПАК» – гибкую упаковку на основе полимерных и бумажных материалов с печатью и без печати.

Ситуация на рынке складывалась более чем удачно. Емкость рынка российской упаковочной продукции, согласно исследованиям компании PRADO Marketing, в 2002 году достигла 15,7 млрд долл., и ее рост прогнозировался на уровне не менее 20% в год. В 2004 году главное предприятие группы, ЗАО «ГОТЭК», которое формировало до 65% выручки группы, заняло лидирующие позиции в своем сегменте. Неплохие показатели демонстрировали и другие

предприятия группы. Ключевыми клиентами предприятия являлись компании «Марс», «Балтика», P&G, «Сан Интербрю», «Крафт Фудс».

В то же время в самом высокодоходном сегменте рынка – производстве ящиков сложной конфигурации с цветной печатью и защитными покрытиями (высечка) – ЗАО «ГОТЭК» уступало по объему производства финско-шведскому концерну Stora Enso.

Кроме этого, производственные площадки группы хоть и находились в Центральном федеральном округе, но все же на значительном отдалении от потенциальных клиентов, основная часть которых расположена в Москве и Московской области. Сдерживающим фактором по сравнению с предприятиями полного цикла, Набережно-Челнинским КБК и ОАО «Архбум», являлось и отсутствие у «ГОТЭКа» собственной сырьевой базы. По данным исследовательской компании Abercade Consulting, с начала 2004 года цены на сырье росли скачкообразно, причем порой повышение достигало 10%, что не могло не сказаться на рентабельности «ГОТЭКа».

Компания стремилась стать главным брендом в упаковочной отрасли, лидером на рынке. В теории все выглядело просто. Группе компаний необходимо было добиться увеличения процентного присутствия в системе закупок ключевых клиентов. Это давало бы стабильный и прогнозируемый сбыт, загруженность производства, снижение издержек и более высокую прогнозируемость бизнеса в целом. На тот момент поставки десяти ключевым клиентам формировали 23% выручки группы. При этом доля одного заказчика не превышала 4,7%. Специфика рынка такова, что крупные потребители гофротары предпочитают распределять заказы сразу у нескольких поставщиков, чтобы застраховаться, например, от сбоев в поставках.

По мнению основного акционера компании Владимира Чуйкова, выполнить эти задачи можно было, предложив потребителям уникальный уровень сервиса.

«Путь, в принципе, верный, – говорит один из экспертов рынка. – Производство гофротары – это рынок, где выбирает не продавец, а покупатель, который имеет возможность, что называется, покапризничать. На моей памяти одна крупная компания завершила миллионную партию ящиков только потому, что, по их мнению, оттенок цвета печати был «не тот», хотя все было выполнено строго по техническому заданию. Российским компаниям непросто конкурировать с международными корпорациями, особенно в сегменте высечки. У лидера рынка – Stora Enso – финальные цены на упаковку выше, чем у российских компаний, и все равно проблем со сбытом нет. Во-первых, концерн Stora Enso пришел на рынок с портфелем клиентов из числа западных компаний, имеющих производство в России. Во-вторых, качество у него все-таки повыше за счет современного оборудования. Плюс современный подход к сервису. И, наконец, на предприятиях концерна в Европе работают крупные научно-технические центры, которые генерируют новые решения в упаковке».

В этой ситуации топ-менеджмент «ГОТЭКа» придерживался агрессивной стратегии модернизации производства и строительства новых производственных площадок. Используя заемные средства Сбербанка и Внешторгбанка, а также средства от выпущенных в 2003 году корпоративных облигаций, компания «ГОТЭК» инвестировала с 2000 по 2005 год порядка 60 млн долл. В модернизацию технологического комплекса ЗАО «ГОТЭК» и около 30 млн – в обновление технологической базы других предприятий группы. В 2004 году компания начала строительство фабрики по производству гофропродукции в Новомосковске, поближе к московскому рынку сбыта и одному из ключевых клиентов – компании P&G.

В марте 2004 года топ-менеджмент пришел к осознанию, что только передовых технологий недостаточно для достижения поставленных амбициозных целей, так как стратегии компании должны соответствовать и ее структура, и бизнес-процессы. Единственный ресурс, который мог бы обеспечить более успешное развитие, – организационный.

Топ-менеджмент группы «ГОТЭК» выделил ключевую задачу – сделать разрастающуюся компанию более управляемой и профессиональной. На тот момент каждое из четырех производственных предприятий группы являлось, по сути, автономным бизнесом. Над ними стояла управляющая компания «ГОТЭК-Инвест».

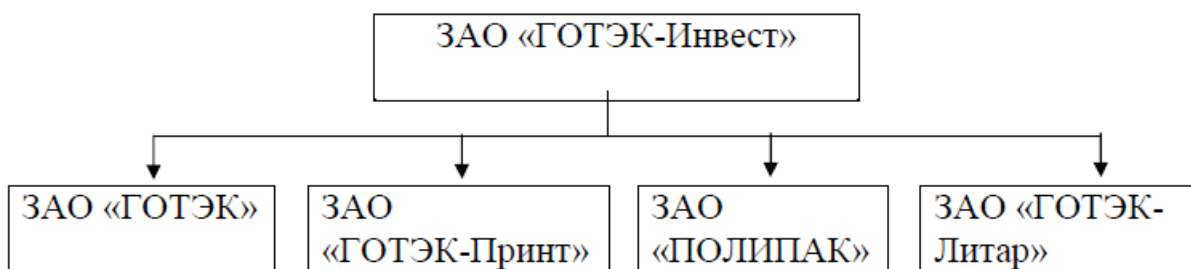


Рис. Структура управления компании «ГОТЭК»

«Назвать эту компанию настоящим центром управления можно было с большой натяжкой, – говорит директор департамента организационного развития ЗАО «ГОТЭК-Инвест» Елена Додонова, – тогда она находилась в зачаточном состоянии, и основной ее функцией был контроль за денежными потоками. В компании было 5 отделов и работало в общей сложности 20 человек. Производственные предприятия группы сами занимались производством, продажами, логистикой. Такая схема, на взгляд управленцев, была хороша до той поры, пока предприятия группы самостоятельно оперировали в разных сегментах рынка тары и упаковки и сами определяли стратегию своего развития. Но для того, чтобы они действовали, что называется, в едином порыве и по единым стандартам, нужно было придумать что-то новое.

«В процессе обсуждения выдвигались идеи провести изменения своими силами, – говорит Елена Додонова, – но когда мы, пытаясь разобраться в существующей организации бизнеса, проанализировали систему управления, то по-

няли, что ни сил, ни знаний для того, чтобы все это упорядочить самостоятельно, нам не хватит».

Так возникла идея пригласить профессиональную команду. «Мы обратились к нескольким компаниям с заявкой, в которой определили ключевые проблемы, – продолжает Е. Додонова, – наиболее оперативно откликнулась консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers. Ее сотрудники точно поняли наше техническое задание и представили свое видение решения наших проблем».

В течение месяца после того, как в компании «ГОТЭК» было принято решение о привлечении консалтинговой компании Pricewaterhouse Coopers (PwC) для внедрения организационных изменений, представители PwC проводили анализ системы документов, описывающих стратегию компании, а также подробно беседовали с ключевыми руководителями группы. Еще два месяца ушло на то, чтобы они представили свое видение изменений. Было разработано несколько вариантов проведения изменений, но остановились на варианте, который предполагал создание промежуточной операционной модели управления бизнесом. Она включала в себя изменения бизнес-процессов, новую организационную структуру, систему показателей оценки деятельности и систему управленческой отчетности. Большое внимание в данной модели уделялось внутренней логистике и операционной деятельности. Основной целью данных процессов было сокращение внутренних издержек компании для оперативности выполнения заказов и представления лучшего сервиса клиентам.

Задание.

На основе инструмента BSC внедрите новый подход к управлению изменениями, который предлагает четыре ключевых блока показателей оценки эффективности:

1. Финансы (каково представление о компании у акционеров-инвесторов).
2. Клиенты (какой компанию видят покупатели ее продуктов).
3. Бизнес-процессы (какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться).
4. Обучение и рост (какие возможности существуют для роста и развития компании).

Построение BSC осуществляется таким образом, чтобы задачи и показатели менеджеров более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели менеджеров более низкого уровня и находились в балансе между собой, и представляет поэтапный процесс детализации целей и задач оценки эффективности и внедрения организационных изменений. Он включает следующие этапы:

Этап 1. Определение видения организации (картины того, какой организация хочет стать в будущем. Например: «Мы должны доминировать на рынке»).

Этап 2. Определение стратегий (каких стратегий мы придерживаемся? на каких областях мы сосредоточимся?).

Этап 3. Определение перспектив и факторов успеха (какие должны быть перспективы и факторы успеха?).

Этап 4. Определение показателей (какие должны быть показатели по каждому фактору?).

Этап 5. Способы расчета (какие значения показателей мы рассчитываем?).

Этап 6. Создание планов действий (какие меры должны быть приняты для достижения целей?).

Этап 7. Управление и развитие (как мы развиваемся, обновляем и поддерживаем BSC?).

Задание 3.

«Анализ деятельности компаний»

Проанализируйте деятельность нескольких американских компаний.

Ситуация 3.1.

Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20%, производственные расходы снизились на 30%, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

Ситуация 3.2.

Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственникам, те в свою очередь – в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за

решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, т. е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Ситуация 3.3.

Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за 1,5 года вместо обычных трех.

Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

Вопросы к ситуациям:

1. Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний?
2. В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?
3. Возможно ли использование американского опыта производства для российских предприятий?

Задание 4.

Группа экспертов (5 человек) проводила оценку факторов, оказывающих влияние на уровень экономической безопасности. Из всей совокупности были выбраны 3 фактора, оказывающих максимальное влияние. Эксперты дополнительно оценили эти 3 фактора, результаты их оценки (по вариантам) представлены в таблицах. Определить степень согласованности мнений экспертов, используя коэффициента конкордации Кендалла.

Объект	Оценки экспертов				
A	a	b	c	d	e
B	f	g	h	k	m
C	n	p	q	r	s

Таблица

Выбор варианта для расчета

	a	b	c	d	e	f	g	h	k	m
1	12	14	11	12	8	9	10	8	9	10
2	8	9	10	8	9	12	14	11	12	12
3	10	8	9	12	8	9	10	8	12	11
4	12	8	9	10	9	10	8	9	12	8
5	9	10	9	10	8	12	8	9	10	11
6	10	9	10	8	9	11	12	8	9	11

7	11	12	8	9	10	8	9	12	14	10
8	12	9	11	10	9	11	12	8	12	9
9	10	8	10	14	9	8	12	11	9	9
10	10	8	9	10	9	9	10	8	10	9
		n	p	q	r	s				
1		12	8	9	10	11				
2		8	12	11	9	9				
3		9	10	9	10	8				
4		10	8	9	12	14				
5		11	10	9	11	12				
6		9	9	9	8	8				
7		11	8	9	12	8				
8		9	9	9	10	10				
9		9	8	10	8	9				
10		9	9	8	10	12				

Задание 5.

Для ситуации, описанной в задании 2, определить стадии жизненного цикла организации (ЖЦО) по рыночным переменным.

Дополнительные данные.

Для определения стадии ЖЦО в качестве параметров, как правило, используются следующие рыночные переменные: 1) темпы роста рынка (T_p); 2) темпы технологических изменений продукта ($T_{прод}$); 3) темпы технологических изменений процесса ($T_{проц}$); 4) изменения в росте рынка (P_p); 5) сегментация рынка (C_p); 6) функциональное значение ($F_{зн}$). Кривая ЖЦО связана с рыночными переменными следующим образом (табл.).

Таблица

Взаимосвязь стадий ЖЦО и рыночных переменных

Стадии ЖЦО Рыночные переменные	Рождение	Рост	Развертывание	Зрелость	Насыщение	Сокращение	Разложение
T_p	Низкие	Очень высокие	Высокие	Соответствуют темпам роста ВВП	Соответствуют темпам роста населения	Отрицательные	Близкие к 0
$T_{прод}$	Очень большие	Большие	Средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные	Незначительные
$T_{проц}$	Незначительные	Незначительные/средние	Очень большие	Большие/средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные
P_p	Небольшие	Быстрое ускорение	Быстрое замедление	Медленное замедление	Небольшие	Быстрое замедление	Небольшие
C_p	Очень мало	Несколько	Несколько	От нескольких до большого количества		Очень мало, несколько	Несколько
$F_{зн}$	НИР и ОКР	Инженерно-техническое обеспечение	Производство	Маркетинг, дистрибуция, финансирование		Финансы	Маркетинг, финансы

Задание.

Изучите внимательно содержание данной ситуации и таблицы. Определите стадию жизненного цикла компании «ГОТЭК» по шести вышеуказанным рыночным переменным.

Задание 6.

Расчет показателей динамики показателей.

По данным таблицы проанализировать динамику явления, рассчитав следующие показатели:

1. Цепные и базисные абсолютные приросты, темпы роста и темпы прироста;
2. Средний уровень ряда, средние темпы роста и темпы прироста, средние абсолютные приросты.

Таблица

Данные о розничном товарообороте региона в 2019 г.

<i>Показатели</i>	<i>I кв.</i>	<i>II кв.</i>	<i>III кв.</i>	<i>IV кв.</i>
Розничный товарооборот, млрд. руб.	220,2	219,6	268,0	357,4

Задание 7.

Выберите любую компанию. На сайте Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе – <https://zachestnyibiznes.ru/> найдите финансовую отчетность по выбранной компании за последний год.

Рассчитайте основные финансовые показатели деятельности. Сделайте выводы.

Тема 6. Стратегии проведения организационных изменений

Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития организаций; классификация стратегий осуществления изменений; типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу; тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Использование моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания». Модель «EASIER». Стратегический континуум. Мониторинг и контроль процесса изменений.

Подготовка ответов на контрольные вопросы:

1. Что такое стратегия? Какие условия должны соблюдаться для успешных организационных изменений?
2. Назовите и охарактеризуйте виды стратегий развития организации.
3. Назовите и охарактеризуйте виды конкурентных стратегий (по М. Портеру).

4. Какие стратегии партнерства существуют?
5. Охарактеризуйте «жесткие» и «мягкие» стратегии организационных изменений по стадиям внедрения.
6. Назовите и охарактеризуйте стратегии, в которых ключевыми параметрами являются скорость внедрения инноваций и отношение к рискам.
7. Какие стратегии, учитывающие взаимодействие с персоналом организации, существуют?
8. Назовите типы стратегий, предложенные Минцбергом и Уотерсом.
9. Какие тенденции в управлении организацией существуют? Дайте краткую характеристику каждой из них.
10. Назовите общие элементы для всех видов стратегий и охарактеризуйте стратегию по категориям: как замысел, как схема, как факт.
11. Перечислите факторы, определяющие выбор стратегии для осуществления организационных изменений.
12. Какие принципы должны учитываться при управлении процессом изменений?
13. Какие этапы необходимо осуществить в процессе стратегического менеджмента?
14. Назовите основные инструменты, необходимые для реализации стратегии организационных изменений.
15. В чем заключается смысл использования моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания»?
16. Охарактеризуйте модель организационных изменений «EASIER».
17. Что такое стратегический континуум?
18. Назовите и охарактеризуйте факторы, определяющие положение стратегии в стратегическом континууме.
19. Перечислите и охарактеризуйте действия и методы, необходимые для успешного осуществления изменений.
20. Для каких целей используются методики мониторинга и контроля процесса преобразований?
21. Назовите и охарактеризуйте методы и способы вмешательства, содействия и мониторинга осуществления изменений.
22. Какие виды проблем могут возникнуть при осуществлении изменений?

Задание 1.

Деловая игра. «Постановка целей функционирования предприятия. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на управление по целям»

Исходные теоретические положения:

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудники вместе: определяют задачи фирмы; уточняют ответственность, т.е.

ожидаемые результаты; используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждаются: нужна ли корректировка курса, реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники: знают, что от них ожидают; согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели призваны удовлетворять следующим требованиям: быть конкурентными; быть обозримыми; быть реалистичными.

К внутренней среде организации относятся: цели и стратегия развития, структура производства и управления, финансовые и трудовые ресурсы, объем и качество работ, в том числе НИОКР и т.д.

К факторам внешней среды предприятия относятся: поставщики, потребители, конкуренты, органы законодательного регулирования, кредиторы, трудовые ресурсы и др. Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации: состояние экономики страны (или региона), уровень научно-технического и социального развития, культурная и политическая обстановка, уровни цен и инфляции, доходы покупателей, правительственная финансовая и налоговая политика.

Задание:

1. Выбрать тип организации и выявить ее важнейшие функциональные подсистемы.

2. Сформировать «миссию» организации.

3. Исходя из формулировки «миссии» определить цели, стоящие перед организацией в целом и ее функциональными подсистемами.

4. Построить дерево целей для организации в целом и ее функциональных подсистем и на его основании выработать решения по достижению поставленных целей организацией и каждой функциональной подсистемой.

5. Определить зависимость достижения поставленных целей от внешних и внутренних факторов, которые могут оказывать максимальное воздействие на достижение поставленных целей в современных российских условиях.

6. Определить систему контроля выполнения управленческих решений по достижению поставленных целей.

Организация для выбора:

- государственное предприятие любой отрасли (опытно – конструкторское бюро и т.п.);

- строительная компания;

- торгово-посредническая фирма;

- фирма, производящая мебель;

- ювелирно-художественная фирма;

- малое предприятие по производству ТНП;

- предприятие, оказывающее услуги населению.

Задание 2.

Проведите сравнительный анализ основных стратегий обеспечения экономической безопасности организации, заполнив для этого соответствующие графы таблицы.

Возможные варианты стратегии	Характеристики варианта		
	Преимущества	Недостатки	Рекомендации по применению
Вариант 1: «Стратегия упреждающего противодействия возможным угрозам»			
Вариант 2: «Стратегия пассивной защиты от возможных угроз»			

Тема 7. Реструктуризация систем управления организаций

Понятие реструктуризации: необходимость реструктуризации, определение, формы, виды, классификация. Стратегии перепроектирования организации. Подходы и принципы к созданию и изменению организационной структуры и реструктуризации управления компанией. Типы организационных структур. Организационный анализ организаций. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Реализация реструктуризации: требования и этапы проектирования организационных структур. Методы построения организационных структур. Оценка эффективности новой организационной структуры

Подготовка ответов на контрольные вопросы:

1. Какими критериями определяется организационная структура?
2. Что такое реструктуризация?
3. Какие проблемы обычно сопровождают реструктуризацию?
4. Назовите основные причины необходимости реструктуризации.
5. Охарактеризуйте основные симптомы структурного несоответствия.
6. Какие формы и виды реструктуризации существуют?
7. По каким классификационным признакам различают виды реструктуризации?
8. Назовите основные факторы и стратегии перепроектирования организации.
9. Назовите основные подходы к изменению организационной структуры.
10. Назовите основные принципы создания и критерии оценки эффективности организационных структур.
11. Объясните алгоритм разработки и адаптации «Положения об организационной структуре».
12. Объясните, как взаимосвязаны модели стратегии и организационной структуры.

Задание 1.

Решение кейса «Пример изменения организационной структуры предприятия «Завод электроники и механики»»

Изучить ситуацию по ссылке http://productm.ru/books/business_structure/book11/p43/.

(Стратегии бизнеса: аналитический справочник. Под общей редакцией академика РАЕН, д.э.н. Г.Б. Клейнера. – Москва: «Консэко», 1998).

Вопросы и задания к кейсу:

Внимательно изучите данную ситуацию и проанализируйте мероприятия по осуществлению следующих организационных изменений:

- а) перестройке организационной структуры предприятия;
- б) реструктуризации бизнеса, изменению организационно-правовой формы;
- в) изменению системы мотивации персонала организации.

Для того чтобы выполнить это задание, необходимо решить следующие конкретные задачи:

1) выделите основные проблемы, с которыми столкнулась организация, и дайте их характеристику. Обоснуйте необходимость и готовность организации к изменениям;

2) проведите SWOT-анализ, определите сильные и слабые стороны организации, возможности (благоприятные факторы) и угрозы (неблагоприятные факторы), влияющие на стабильность и эффективность развития организации. Назовите основные факторы внешней и внутренней среды, повлиявшие на организацию;

3) определите основные факторы, мотивирующие участников, и причины отсутствия мотивации персонала в повышении качества работы и улучшении результатов их деятельности;

4) дайте характеристику структурным изменениям, реализованным в организации.

Постройте организационную структуру организации, полученную после реализации кардинальных изменений.

Определите, к какому подходу можно отнести данные мероприятия по изменению организационной структуры?

Тема 8. Процессный подход как основа проведения организационных изменений

Сущность процессного подхода управления организацией: отличие процессного подхода от функционального; понятие процесса, операции, функции, бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов: матрица ответственности, основные этапы практической реализации процессного подхода, этапы по описанию бизнес-процессов. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Инструменты поведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению. Концепция реинжиниринга биз-

нес-процессов. Структура реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга. Факторы успеха и особенности внедрения организационных преобразований на основе процессного подхода.

Подготовка ответов на контрольные вопросы:

1. Дайте сравнительную характеристику функционального и процессного подходов.
2. Какие общие процессы можно выделить в организации (согласно модели Международной Бенчмаркинговой Палаты)?
3. Какие виды процессов по отношению к получению добавленной ценности существуют?
4. Что такое матрица ответственности, и какие эффекты она дает?
5. Назовите и охарактеризуйте этапы практической реализации процессного подхода.
6. Назовите особенности понимания и внедрения процессного подхода в российских компаниях.
7. Какие подходы к оптимизации бизнес-процессов существуют?
8. Дайте сравнительную характеристику совершенствования и реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Что такое реинжиниринг? Какие факторы инициируют внедрение реинжиниринга бизнес-процессов?
10. Назовите и охарактеризуйте ключевые особенности реинжиниринга бизнес-процессов.
11. Как можно охарактеризовать структуру реинжиниринга бизнес-процессов?
12. Каким образом можно согласовать ключевые бизнес-процессы и привязать их к критическим факторам успеха?
13. Как осуществляется выбор процесса для реинжиниринга?
14. Перечислите и охарактеризуйте принципы реинжиниринга (по Робсо-ну и Уллах).
15. Назовите основные факторы успеха внедрения процессного подхода.

Задание.

1. Выберите любую строительную компанию, функционирующую в Воронежской области. Определите основные, вспомогательные и обслуживающие бизнес-процессы, реализуемые в выбранной организации.
2. Выберите и опишите один из основных бизнес-процессов, используя требования нотации IDEF0. Декомпозиция процесса должна содержать не менее двух уровней.

Тема 9. Организационная культура как мощный инструмент управления изменениями. Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение. Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления

Понятие, уровни и функции организационной культуры. Источники формирования организационной культуры. Конкурирующие ценности организации и их связь со стратегией. Типология организационной культуры. Диагностика и измерение организационной культуры. Условия успеха изменений организационной культуры. Причины необходимости изменения персонала. Персонал как объект управления и изменения, методы и функции по управлению персоналом. Модели трудового потенциала работника. Команда и группа: общее и различия. Проектирование командной работы. Условия эффективности работы групп. Концепция развивающего управления персоналом. Методы организационного обучения. Предпосылки, признаки, источники и факторы сопротивления организационным изменениям. Изменения и психология эмоций. Причины сопротивления изменениям. Формы и уровни сопротивления изменениям. Факторы и методы снижения сопротивления изменениям.

Подготовка ответов на контрольные вопросы:

1. Дайте определение организационной культуры. Назовите основные признаки организационной культуры.
2. Назовите и охарактеризуйте уровни и основные функции организационной культуры.
3. Назовите и охарактеризуйте каналы передачи и закрепления организационной культуры.
4. Какие виды организационной культуры существуют? Каким образом каждая из них может определять стратегию организации?
5. Назовите существующие типы культуры.
6. Какие методы диагностики состояния организационной культуры существуют?
7. Объясните принцип использования модели OKAI.
8. Какие факторы определяют необходимость изменений и масштабы преобразований организационной культуры.
10. Какие пути развития организационной культуры существуют?
11. Какие средства могут использовать руководители для контроля и поддержания организационной культуры?
12. Назовите и охарактеризуйте предпосылки возникновения сопротивления изменениям.
13. Назовите основные факторы сопротивления изменениям. Какие факторы определяют индивидуальные реакции на изменения?
14. Назовите личные и организационные причины сопротивления изменениям.
15. Почему сопротивление изменениям иногда бывает полезным? В чем заключается опасность скрытого сопротивления?

16. Назовите и охарактеризуйте уровни и формы сопротивления изменениям.

17. Перечислите основные теории и методы преодоления сопротивления изменениям.

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

Задание 1.

Практическое упражнение «Силы и причины сопротивления организационным изменениям»

Изучите сдерживающие силы и причины изменений и заполните таблицу.

<i>Сдерживающие силы</i>	<i>Причины</i>	<i>Последствия</i>	<i>Действия, которые необходимо предпринять</i>
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений		
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации		
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации		
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции		
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений		
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений		
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе		

Задание 2.

Используя материал ситуации, описанной в кейсе «Пример изменения организационной структуры предприятия «Завод электроники и механики»» (тема 7, задание 1), ответьте на вопросы:

- какие взаимоотношения между материнской компанией и образовавшимися после реструктуризации ее дочерними малыми предприятиями;

- какое сопротивление возникло во взаимоотношениях между материнской компанией и ЦФО и почему? Каким образом была решена проблема сопротивления?

- какие выводы и уроки можно извлечь из этого примера? Как вы думаете, были ли все мероприятия по кардинальной реорганизации компании целесообразными? Почему? Прокомментируйте свой ответ. Если не согласны, то какие мероприятия по организационным изменениям вы могли бы предложить и почему?

Задание 5.

5.1. Сформулируйте ранжированный перечень причин, определяющих высокую вероятность угрозы переманивания сотрудников организации ее конкурентами, заполнив для этого правую графу таблицы.

<i>Группы причин</i>	<i>Причины</i>
Экономические	
Организационные	
Психологические	

5.2. Сформулируйте ранжированный перечень подразделений организации, сотрудники которых могут стать приоритетными объектами вербовки со стороны указанных категорий субъектов угроз, заполнив для этого правую графу таблицы.

<i>Субъекты вербовки</i>	<i>Подразделения организации</i>
Конкуренты	
Криминальные структуры	
Государственные органы	

5.3. Сформулируйте дифференцированный по группам перечень методов противодействия попыткам вербовки сотрудников организации, заполнив для этого правую графу таблицы.

<i>Группы методов</i>	<i>Перечень методов</i>
Профилактические	
Пресекающие	
Репрессивные	

5.4. Сформулируйте перечень основных угроз имущественной безопасности организации со стороны ее сотрудников, занимающих рабочие места, указанные в приведенной ниже таблице.

<i>Рабочие места</i>	<i>Типовые угрозы</i>
Специалист бухгалтерии	
Специалист по закупкам оборудования	

Специалист отдела информационных технологий	
Сотрудник службы безопасности, отвечающий за охрану имущественных комплексов	

5.5. Определите субъектов контроля над соблюдением сотрудниками указанных ниже правил обеспечения имущественной безопасности работодателя, заполнив для этого правую графу таблицы.

<i>Правила обеспечения имущественной безопасности</i>	<i>Субъекты контроля</i>
Правила бережного отношения к инструментам, оборудованию, другим аналогичным элементам имущества	
Правила обеспечения сохранности товарно-материальных ценностей	
Правила обеспечения финансовой дисциплины	
Правила обеспечения сохранности наличных денежных средств	

5.6. Определите санкции за указанные ниже нарушения конкретным сотрудником правил обеспечения имущественной безопасности работодателя, заполнив для этого правую графу таблицы.

<i>Нарушение</i>	<i>Санкции</i>
Небрежное отношение к имуществу работодателя, повлекшее за собой нанесение ему мелкого ущерба	
Сознательное повреждение имущества работодателя (саботаж)	
Мелкое хищение имущества работодателя	
Хищения денежных средств в особо крупных размерах	

Перечень вопросов для подготовки к зачету с оценкой

1. Основные понятия и термины в управлении организационными изменениями.

2. Понятие организации как системы: разновидности, свойства, основные подходы при анализе и синтезе организационных изменений, возможные направления влияния на систему.

3. Управление организацией как основа для управления ее изменениями: функционирование и развитие организации; стабильность, устойчивость и изменчивость организации; законы управления организациями; функции, принципы и методы управления организацией.

4. Размер организации и его влияние на развитие и управляемость.

5. Проявление законов диалектики в организационных изменениях. Причины и основные теории изменений в организации.

6. Направления, уровни и стадии организационных изменений.

7. Разновидности и типология изменений.

8. Факторы изменений.

9. Компоненты процесса организационных изменений.

10. Признаки идеальной организации.
11. Основные модели идеальных организаций и их характеристики.
12. Диагностические модели.
13. Модели организационных изменений.
14. «Теории Е и О» организационных изменений.
15. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
16. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза.
17. Теория перехода Уильяма Бриджеса.
18. Теория и модели жизненных циклов организаций.
19. Потребность в изменениях и возможности проведения организационных изменений.
20. Оценка потребностей и возможностей преобразований: анализ организационных экономических результатов, оценка возможностей организационной структуры и инновационного климата организации, организационной культуры, кадровый аудит, технологическая диагностика организации.
21. Ситуационный анализ. Методы ситуационного анализа.
22. Бенчмаркинг.
23. Концепция «Шесть сигм».
24. Контроллинг.
25. Основы управления изменениями: понятие стратегии и виды стратегий развития организаций; классификация стратегий осуществления изменений
26. Тенденции в управлении организацией; факторы, определяющие выбор стратегии, и принципы управления процессом изменений; процесс стратегического менеджмента.
27. Мониторинг и контроль процесса изменений.
28. Понятие реструктуризации: необходимость реструктуризации, определение, формы, виды, классификация.
29. Стратегии перепроектирования организации. Подходы и принципы к созданию и изменению организационной структуры и реструктуризации управления компанией.
30. Организационный анализ организаций.
31. Связь модели стратегии и модели организационной структуры.
32. Реализация реструктуризации: требования и этапы проектирования организационных структур. Методы построения организационных структур.
33. Оценка эффективности новой организационной структуры.
34. Сущность процессного подхода управления организацией: отличие процессного подхода от функционального; понятие процесса, операции, функции, бизнес-процесса. Виды бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов: матрица ответственности, основные этапы практической реализации процессного подхода, этапы по описанию бизнес-процессов.
35. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Инструменты проведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению.
36. Концепция, структура, принципы реинжиниринга бизнес-процессов.

37. Факторы успеха и особенности внедрения организационных преобразований на основе процессного подхода.
38. Предпосылки, признаки, источники и факторы сопротивления организационным изменениям. Причины сопротивления изменениям. Формы и уровни сопротивления изменениям.
39. Факторы и методы снижения сопротивления изменениям.
40. Понятие, уровни и функции организационной культуры. Источники формирования организационной культуры. Конкурирующие ценности организации и их связь со стратегией.
41. Типология организационной культуры. Диагностика и измерение организационной культуры. Условия успеха изменений организационной культуры.
42. Причины необходимости изменения персонала. Персонал как объект управления и изменения, методы и функции по управлению персоналом.
43. Модели трудового потенциала работника.
44. Команда и группа: общее и различия. Проектирование командной работы. Условия эффективности работы групп.
45. Концепция развивающего управления персоналом. Методы организационного обучения.

Библиографический список рекомендуемой литературы

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., Даньшина 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»:

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

- Агентство инноваций и развития экономических и социальных проектов Воронежской области – <https://www.innoros.ru>.

- ИНИОН – <http://www.inion.ru/>.

- Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент) – <https://rospatent.gov.ru/ru>.

- Федеральная служба государственной статистики – <https://rosstat.gov.ru/>.

- Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области – <http://voronezhstat.gks.ru>.

- Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе – <https://zachestnyibiznes.ru/>.

- Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент – <http://ecsocman.hse.ru/>.

- <https://www.ipu.ru/pubs> - Публикации ИПУ РАН им. В.А. Трапезникова.

- <http://www.dis.ru> – Издательская группа «Дело и Сервис». Электронные версии журналов.

- <http://www.knigafund.ru> – Электронная библиотека книг и периодики.

- <http://www.book.ru> – Электронно-библиотечная система.

- <http://www.iprbookshop.ru/> – Электронно-библиотечная система.

- <http://www.znaniium.com> – Электронно-библиотечная система.

- журнал «Эксперт» <http://www.expert.ru> .

Современные профессиональные базы данных:

– Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>.

– Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>.

- Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – <http://school-collection.edu.ru>.
- Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>.
- Российский портал развития – <http://window.edu.ru/resource/154/49154>.
- Инновационный бизнес-портал «Синтез бизнес новаций» – <http://sbn-finance.ru/pr/>.
- Портал «Инновации и предпринимательство» – <http://innovbusiness.ru>.

Оглавление

Введение.....	3
Методические указания по организации самостоятельной работы.....	5
Тема 1. Управление изменениями: основные понятия и термины. Управление организационными изменениями как внутренний проект.	
Системный подход к организации, как объекту управления.....	6
Тема 2. Природа организационных изменений.....	7
Тема 3. Модели объектов изменений в организациях.....	8
Тема 4. Модели организационных изменений».....	10
Тема 5. Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений».....	13
Тема 6. Стратегии проведения организационных изменений	23
Тема 7. Реструктуризация систем управления организаций.....	25
Тема 8. Процессный подход как основа проведения организационных изменений».....	27
Тема 9. Организационная культура как мощный инструмент управления изменениями. Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение. Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления».....	28
Перечень вопросов для подготовки к зачету, в том числе к зачету с оценкой	31
Библиографический Список рекомендуемой литературы	33

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению самостоятельной работы для студентов 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. 2,1.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»

394026 Воронеж, Московский просп., 14