

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

Кафедра управления

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ
(МОДУЛЬ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»)**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий для студентов
направления 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения

Воронеж 2020

УДК 658.1(07)
ББК 217я7

Составители:

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

Управление проектами и изменениями (модуль «Управление изменениями»): методические указания к выполнению практических занятий для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: Е. В. Баутина, С. А. Баркалов. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2020. – 39 с.

Методические указания по дисциплине «Управление проектами и изменениями» включает перечень практических заданий по основным темам рабочей программы дисциплины с методическими указаниями для их выполнения по модулю «Управление изменениями».

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ_Менеджмент_ПЗ. pdf.

Библиогр.: 34 назв.

УДК 338.2
ББК 65.291

Рецензент – А. И. Половинкина, 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. Началом его развития считается период после Второй мировой войны, когда назрела потребность в адаптации предприятий к новым условиям внешней среды. Проблемы успешной реализации изменений в организациях в настоящее время стали еще более актуальными, что объясняется высокой скоростью изменений современной внешней среды бизнеса, большой степенью ее неопределенности и определяет повышенный интерес к ним как со стороны ученых, так и со стороны руководителей организаций.

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. Целью изменений является осуществление прогрессивных преобразований для перевода организации в высокоэффективное состояние.

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.

Необходимо иметь в виду, что современное научное видение изменений полагает, что это непрерывный эволюционный процесс, а значит, он нуждается в постоянном управлении квалифицированными специалистами нового стиля – менеджерами по управлению изменениями. Их подготовка – актуальная задача современного образования.

Предлагаемые методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Управление проектами и изменениями» (модуль «Управление изменениями») включают изучение и осуществление основных этапов управления изменениями в организации.

Целью изучения дисциплины «Управление проектами и изменениями» является 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 при проведении организационных изменений.

При изучении дисциплины студент должен:

Знать:

- закономерности функционирования и развития организаций;
- основные причины и факторы, обуславливающие необходимость проведения организационных изменений;
- особенности и типологию организационных изменений;
- методологию диагностики и анализа состояния организации;
- типы и направленность организационных стратегий;
- знать особенности групп, процессы групповой динамики и принципы формирования команды, основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию, к оценке организационной культуры.

Уметь:

- идентифицировать проблемы в организации, требующие проведения изменений;
- применять программно-целевой подход при разработке проектов и программ организационных преобразований;
- проектировать тактические и стратегические планы изменений на индивидуальном, групповом и организационных уровнях;
- применять научные методы выявления причин сопротивления изменениям, заинтересованности и мотивации персонала к изменениям в организации;
- организовать мониторинг процесса внедрения изменений и прогнозировать его последствия и эффективность.

Владеть:

- навыками системного подхода при проектировании и внедрении организационных изменений;
- способностями аргументировать принятые решения и объяснять их последствия; современными методиками принятия и реализации организационно-управленческих решений;
- навыками распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями;
- способностью разрабатывать функциональные стратегии, предложения, проекты, программы, способствующие сохранению устойчивости и развитию организации.

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: изменение, развитие, рост, преобразование, управление 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.
8. Функции, принципы и методы управления организацией.
4. 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. 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.

4. Какими закономерностями обусловлено существование и функционирование систем:

- 1) самостоятельностью, изменчивостью, неуправляемостью, иерархичностью;
- 2) целостностью, интегративностью, коммуникативностью, иерархичностью, осуществяемостью;
- 3) доминированием; интегративностью, осуществяемостью, коммуникативностью.

5. 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.

6. Диапазон отклонений от общей закономерности развития организации характеризует:

- 1) изменчивость;
- 2) стабильность;
- 3) устойчивость;
- 4) стабильность.

7. 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.

8. Методы распорядительного воздействия предназначены для:

- 1) создания организационной основы совместной работы;
- 2) реагирования на неучтенные моменты деятельности организации, корректировки сложившейся системы организации под новые задачи и условия работы;
- 3) поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации
- 4) воздействия на экономические отношения.

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.

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 ...	1. Модификация продукта ...
<i>Сложные</i>	1. Разработка продукта 2. ...	1. Целеполагание 2. ...

Задание:

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

Задание 2.

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

9. «Трехмерное пространство» («трансформационный треугольник»)

– это компонент процесса преобразований, позволяющий:

- 1) выстраивать правильную последовательность действий;
- 2) преобразовать структуру управления организацией в виде треугольника;
- 3) строго соблюдать руководящие принципы;
- 4) четко обозначить направления деятельности и соответствующее разграничение ответственности

Задание 1.

Решение кейса «Будущее плазмы».

Изучите ситуацию по ссылке <https://www.kommersant.ru/doc/859947>.

Вопросы и задания к кейсу:

- 1 Проанализируйте ситуацию.
2. Определите причины изменений в компании?
3. Приведите примеры внутренних и внешних причин преобразования.
4. Поразмышляйте от том, что представляет собой «изменение» с точки зрения организации?

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. Какого элемента нет в модели Вайсборда:

- 1) цель;
- 2) структура;
- 3) продукты и услуги;
- 4) взаимоотношения;
- 5) лидерство.

3. 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

4. Какая модель объектов изменений разработана для анализа конкурентных преимуществ и ориентирована на внутренние механизмы организации?:

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

- 5) модель Р. Дафта;
- 6) модель Надлера-Ташмена.

5. Какая из моделей объектов изменений изначально иерархична?:

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

6. В какой модели объектов изменений рассматриваются направления организационных изменений?:

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

7. 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.

8. Какие элементы модели объектов изменений Берка-Литвина относятся к «мягким»:

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

9. 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.

10. Какие элементы модели BSC характеризуются количественными показателями?:

- 1) финансы;

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

Задание 1.

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 для каждого этапа заполнить таблицу 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.
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.

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 изменения и информирование о предлагаемых методах, реформ в модели организационных изменений К. Левина соответствует этапу:

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

3. К моделям организационных изменений относят модель:

- 1) Л. Грейнера;
- 2) А. Маслоу;
- 3) Портера-Лоулера.

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

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

5. К препятствующим силам в модели организационных изменений

К. Левина относятся:

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

6. Верны ли определения?:

а) авторитарный лидер предпочтет «Теорию Е» организационных изменений;

б) демократичный лидер предпочтет «Теорию Е» организационных изменений

в) «Теорию О» будет использовать руководитель, ориентирующийся на экономические ценности;

г) «Теорию О» будет использовать социально ориентированный руководитель.

Варианты:

- 1) верны б) и в);
- 2) верны а) и в);
- 3) верны а) и г);
- 4) верны б) и г).

7. 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).

8. Какая модель рассматривает организацию как биокорпоративную систему:

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

9. «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.

10. 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»

Изучите ситуацию 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 таблицу 1.

Таблица 1

Исходные данные для исследования

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

Участники опроса оценивают интенсивность сил, последовательно заполняя графы таблицы 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 таблицу 2.

Таблица 2

Результаты опроса

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

Определяется сумма балльных оценок каждой силы (Q_i) 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?

Задание 2.

Кейс «Теории E и O». Описание ситуации для компании «Талосто».

Компания «Талосто» — один из крупнейших российских производителей замороженных продуктов — в 2001 г. начала процесс изменений. Генеральный директор компании провозгласил, что цель проведения изменений — увеличение прибыли компании в 3 раза за следующие 5 лет. В качестве стратегических приоритетов были отмечены: увеличение доли на рынке по существующим новым продуктам (10% - по мороженому и 5% - по замороженным полу-фабрикатам); нацеленность на более устойчивый рост в сегменте замороженных продуктов; амбициозная стратегия быстрого роста и достижения устойчивых конкурентных преимуществ. Также были определены направления совершенствования корпоративной культуры, основанной на командной работе, открытых дебатах и самостоятельности менеджеров подразделений компании.

В компании «Талосто» генеральный директор воздействует на сотрудников компании интеллектуально – силой своего ума и идеями, а директор по маркетингу и продажам - эмоционально-личными качествами. В мае 2002 г. в компании «Талосто» был проведен семинар «Совершенствование организационной структуры компании „Талосто"» с участием всех ключевых менеджеров. Менеджеры, разбившись на четыре группы, представили на обсуждение команды свои организационные проекты, в основе которых лежал матричный принцип. Было отмечено, что применение этого принципа позволит добиться персонального контроля за всей цепочкой основных бизнес-процессов и конечным результатом по конкретному направлению.

Кроме того, команда сделала вывод, что компания осознанно готова принять основной риск матричной структуры – неизбежную двойственность ответственности и подчиненности. Для уменьшения этого риска компания выделила как один из ключевых факторов успеха построения эффективной матричной структуры сильную корпоративную культуру, позволяющую быстро разрешать конфликтные ситуации.

План проведения изменений компании «Талосто» включает в себя три этапа. Первый этап – «Разработка стратегии компании» - направлен на внедрение стратегического менеджмента и включает в себя стратегический анализ, вероятные сценарии развития бизнеса и разработанную и утвержденную стратегию бизнеса.

Второй этап - «Оптимизация бизнес-процессов компании» - направлен на внедрение управления на основе бизнес-процессов компании и включает в себя

совершенствование организационной структуры в соответствии со стратегией и бизнес-процессами компании.

Третий этап - «Изменение системы управления компании» - направлен на совершенствование корпоративной культуры компании и внедрение новой системы управления.

Несмотря на тщательно подготовленный план проведения изменений, в компании поощряются инициативы, возникающие на уровне подразделений. Все предложения рассматриваются командой менеджеров, и принимается решение относительно внедрения новых инициатив. Таким образом, компании удается сочетать принцип планируемых изменений с внезапно появляющимися возможностями.

Компания «Талосто» установила специальную систему вознаграждения для менеджеров, привлеченных в команду изменений. В компании поддерживается желание менеджеров к дальнейшему обучению и повышению квалификации. Существует также множество других программ поддержки сотрудников, но до конца система вознаграждения пока не разработана, т. к. процесс изменений еще не завершен.

В «Талосто» консультанты были наняты не для выявления проблем и создания программы изменений. Генеральный директор совершенно ясно провозгласил, что сотрудники компании сами должны руководить процессом изменений. Консультанты были приглашены для проведения экспертизы и поддержки топ-менеджмента «Талосто». В настоящий момент с компанией сотрудничают 2 консультационные фирмы в основном для обеспечения «технической» поддержки проведения изменений. Компания «Про-Инвест-Консалтинг» проводит стратегический анализ и помогает внедрять стратегический менеджмент на регулярной основе. Консультанты из компании «SMC» поддерживают проведение реструктуризации и внедрение новой системы управления компанией. Компания «Талосто» планирует начать сотрудничество с еще одной консультационной фирмой, которая поможет внедрить систему управления качеством и подготовить компанию к сертификации по ISO 9000. Привлечение указанных консультационных фирм носит четко ограниченный характер во времени и пространстве.

Задание к ситуации:

1. Внимательно прочитайте историю компании.
2. Определите примененную теорию изменений. Свои ответы подтвердите фактами из ситуации.

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. С помощью каких подходов можно оценить возможности организационной структуры?

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

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

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

8. Охарактеризуйте процесс технологической диагностики.

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

10. Охарактеризуйте основные принципы STEEP-анализа.

11. Как пользоваться матрицей BCG?

12. Охарактеризуйте процедуру использования SWOT-анализа?

13. Как реализуется бенчмаркинг-проект?

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

15. 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. Личная заинтересованность работников в успехе общего дела является результатом подхода:

- 1) ИНТРОСПЕКТ (самоанализа);
- 2) УПЦ (управления по целям);
- 3) обоих подходов.

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

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

5. 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.

6. 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.

7. Элементами PESTEL-анализа являются:

- 1) сильные и слабые стороны, угрозы и возможности организации;
- 2) экономика, законодательство, политика, социокультурная среда, технико-технологическая среда;
- 3) доходность продукта и рынок;
- 4) производители, потребители, субституты, поставщики, новые игроки.

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.

Кейс «Рынок туристических услуг»

Описание ситуации. В настоящее время индустрия туризма в мире является одной из наиболее динамично развивающихся сфер в международной торговле услугами. Для многих стран доходы от туризма составляют существенную долю в их экономике. По данным Всемирного Совета по туризму и путешествиям, в 2007 г. доля туризма в мировом валовом внутреннем Продукте (ВВП) составила 3,6%, а с учетом вклада сопутствующих отраслей — 10,4%.

Наиболее характерными тенденциями мирового туризма в настоящее время являются диверсификация туристского продукта, поиск новых туристских направлений, сокращение средней продолжительности туристских поездок, выбор альтернативных средств размещения и транспорта, а также общее давление цен. В последние годы в мире также наблюдается тенденция превышения темпов роста количества путешествующих в соседние страны или страны ближайших регионов над числом путешествующих в дальние страны. Некоторые эксперты связывают это с постоянной угрозой терроризма в мире, другие — с увеличением количества туристских поездок в год в связи с разбивкой отпусков.

Мировая туристская индустрия в последние годы сталкивается с постоянно-но растущим уровнем конкуренции между странами как внутри своего региона, так и за его пределами. В первую очередь на это указывают все более широкие, часто агрессивные меры рекламного воздействия при продвижении своего туристского продукта на внешних рынках.

По мере того как экономические выгоды, получаемые от туризма, становятся все более очевидными, отношение стран к международному туризму становится все более лояльным и ведет к уменьшению числа ограничений.

Важным для проведения стратегической политики развития туризма является учет демографических тенденций, происходящих в Европе. В настоящее время статистика указывает на постоянный рост доли населения пожилого возраста в европейских странах с развитой экономикой, в то время как численность населения трудоспособного возраста переживает стагнацию. Результатом этого является растущий спрос на туристский продукт, предназначенный для так называемого «зрелого» сегмента туристского рынка.

Еще одна тенденция связана с тем, что большинство европейцев живут в густонаселенных урбанизированных районах. Это в значительной степени формирует туристские предпочтения в направлении сельского туризма, кратковременного отдыха, отдыха вне высокого сезона, активных видов

туризма, кратковременных поездок в другие города с познавательными целями, выбора туров с проживанием не в гостиницах, а в апартаментах с самообслуживанием и др. В перспективе ожидается, что, по мере того как мир станет более изученным и будет появляться все меньше новых туристских центров, усилится тенденция к путешествиям в более отдаленные, менее известные и малодоступные места.

Вместе с тем развитие информационных технологий и общее снижение цен на туристские поездки относительно доходов населения способствуют увеличению числа туристов и во многом происходящему в настоящее время процессу глобализации. Как известно, вместе с глобализацией приходит единообразие, поэтому все большее число людей предпочитают поездки в туристские центры, которые гарантируют избыток развлечений и хорошую погоду.

Анализ современного состояния туризма в Российской Федерации показывает, что в последние годы эта сфера в целом развивается стабильно и динамично. По оценкам Всемирного совета по туризму и путешествиям, доходы от туризма в 2007 г. в ВВП нашей страны с учетом мультипликативного эффекта составили 6,7%.

Быстро растущий спрос на туристские услуги внутри страны вызывал бум строительства малых гостиниц, в основном в курортных регионах, а также увеличение числа гостиниц международных гостиничных цепей в Москве, Санкт-Петербурге и других крупнейших городах страны, создание отечественных гостиничных цепочек. Резко увеличился объем инвестиционных предложений по гостиничному строительству со стороны как иностранных, так и российских инвесторов. При этом основные предложения направлены на развитие гостиничного бизнеса в регионах России.

Следует отметить успехи последних лет в развитии курортно-туристского комплекса Краснодарского края, которые закономерно привели к выбору нашей страны при определении Сочи местом проведения зимней Олимпиады 2014 г. Благодаря этому получили всемирную известность не только Красная Поляна и Сочи, но и весь Краснодарский край в целом, что обуславливает бизнес-интерес к развитию туристской инфраструктуры данного региона и гарантию того, что через несколько лет Черноморское побережье станет развитым курортным центром мирового уровня.

Мировой финансовый кризис достаточно сильно повлиял на российский рынок туристических услуг. Зимой 2008 г. продажи путевок сократились почти в 2 раза, так как предшествующий активный рост рынка был напрямую связан с ростом благосостояния российских граждан. Но после спада рынок стабилизировался и в конце 2009 г. практически достиг уровня 2007 г.

Задания к кейсу.

1. По данным, приведенным в ситуации, выявите PEST-факторы, влияющие на деятельность туристического агентства вашего региона.
2. Опишите влияние каждого PEST-фактора на данное предприятие.

3. Составьте матрицу возможностей и матрицу угроз внешней среды. Сделайте выводы.

Задание 3.

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

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2019 г., тыс. руб.
	2018 г.	2019 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>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.

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. Назовите и охарактеризуйте виды стратегий развития организации.
2. Назовите и охарактеризуйте виды конкурентных стратегий.
3. Какие стратегии партнерства существуют?
4. Какие стратегии, учитывающие взаимодействие с персоналом организации, существуют?
5. Назовите типы стратегий, предложенные Минцбергом и Уотерсом.
6. Назовите основные инструменты, необходимые для реализации стратегии организационных изменений.
7. В чем заключается смысл использования моделей «Переходного периода» и «Постепенного наращивания»?
8. Охарактеризуйте модель организационных изменений «EASIER».
9. Что такое стратегический континуум?
10. Назовите и охарактеризуйте методы и способы вмешательства, содействия и мониторинга осуществления изменений.

11. 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. Какие приемы для быстрого решения проблем склонны использовать руководители предприятий в кризисных условиях (несколько вариантов):

- 1) усиление контроля;
- 2) делегирование полномочий;
- 3) повсеместное сокращение расходов;
- 4) увеличение расходов для повышения эффективности;
- 5) реструктуризация;
- 6) модернизация;
- 7) модифицирование.

6. «Стратегия как факт» подразумевает:

- 1) определенную последовательность действий по реализации стратегического замысла;

2) совокупность процессов, реально происходящих в организации, на фоне ее конкретного контекста с особенностями внешнего и внутреннего окружения;

3) намерения руководства или коллективное видение организации, выраженные в виде бизнес идеи, миссии или стратегических целей.

7. Для какого фактора, обуславливающего выбор стратегии изменений, характерно утверждение: чем больше проявляемое сопротивление, тем труднее будет преодолеть его и тем и большей степени менеджеру придется «продвигаться» вправо по стратегическому континууму, чтобы найти способы снижения сопротивления:

- 1) степень и вид ожидаемого сопротивления;
- 2) широта полномочий инициатора перемен;
- 3) объем требуемой информации;
- 4) риск.

8. 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.

9. 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.

Ситуационная задача «Анализ стратегии изменений»

Вечером 30 декабря 2010 г. генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая «сопутствовала» его поздравлению. Никто из присутствующих на собрании как обычно не шутил, не чувствовалось ожидания праздника. Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В 2011 г. завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стал уоркс», Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а

также из Белоруссии, Украины. Период «легкой жизни» закончился в начале 90-х годов, и причины оказались чисто технологического характера.

Старение Ханты-Мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и, главное, резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, – думал Александр Рязанов, – через 5–6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн долларов».

К технологическим добавились финансовые проблемы. Бичом завода в 2010 году стали неплатежи. Практически все финансовые операции выразились в бартер, и при загрузке завода на уровне 70-75 % от производственной мощности не стало живых денег платить зарплату и налоги. А нужно для этого, ни много ни мало, – 5-7 млрд руб. ежемесячно.

В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама была тоже в положении газоперерабатывающего завода и не получила денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода – производство и продажа сжиженных газов. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или Украину. Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Александр Рязанов пришел к выводу: «Нужно менять стратегию развития! Положение можно исправить, и, самое главное, я догадываюсь как!» Вечером 30 декабря 2012 года он шел по коридору административного здания завода в приподнятом настроении. Поздравление с Новым годом трудового коллектива показало, что люди вышли из безысходного состояния двухлетней давности. Ровный шум в зале, шутливые выкрики и реплики с мест, конкретные вопросы к нему как к директору стали лучшим признаком рабочего настроения людей.

Вопросы к ситуации:

1. Проведите анализ управленческой стратегии завода до 2011 года?
2. Какую новую стратегию выбрал Александр Рязанов?
3. Насколько верны его действия?

Задание 2.

Деловая игра «Миссия организации»

Рассмотрите нижеприведенные заявления о миссии различных российских компаний. Что вы считаете удачным в этих решениях? Что кажется вам спорным или неудачным?

1. Миссия риэлтерской компании «Акрополь» (г. Новосибирск):

- содействовать благополучию и процветанию общества и его граждан, оказывая качественные услуги на рынке недвижимости;
- способствовать развитию рынка недвижимости и правил взаимодействия, привлекать к сотрудничеству другие фирмы;
- содействовать распространению риэлтерских знаний и опыта;
- совершенствовать методы работы и создавать новые, привлекая лучших специалистов вне зависимости от корпоративной принадлежности;
- развивать этичность взаимоотношений на рынке недвижимости;
- извлекать достаточную прибыль из текущих операций компании для достижения целей и осуществления планов компании;
- прилагать усилия к укреплению бренда;
- способствовать самосовершенствованию сотрудников, обеспечивая их профессиональный рост и создавая условия для материальной независимости персонала; обеспечивать понимание персоналом целей компании и руководства; стимулировать развитие технологий, которые будут высвобождать больше времени для творчества и самореализации персонала;
- способствовать развитию социальных отношений, поддерживая некоммерческие проекты в области культуры, искусства и спорта;
- стать компанией федерального уровня, заслужить репутацию компании, отличающейся целеустремленностью, честностью, последовательностью в работе и высоким качеством обслуживания; реализовывать профессиональные и управленческие амбиции;
- осваивать смежные рынки и содействовать их развитию.

2. Заявление о миссии московского кадрового агентства НРС: «Миссия нашей компании выходит далеко за границы обычного предоставления профессиональных услуг - мы развиваем кадровый менеджмент в России».

3. Заявление о миссии компании «Химстрой» (г. Дзержинск, Нижегородская область): «Компания «Химстрой» разрабатывает и выпускает высококачественное оборудование для переработки полимеров и обеспечивает высокий уровень сервисного сопровождения, наиболее полно удовлетворяя потребности заказчика. Максимально эффективное использование инжинирингового и производственного потенциала в условиях небольшой динамичной компании позволяет нам удерживать конкурентоспособные цены как на российском, так и на зарубежных рынках. Это должно позволить учредителям компании «Химстрой» получать оптимальную прибыль, а персоналу компании - достойное и справедливое вознаграждение».

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?
3. Назовите основные причины необходимости реструктуризации.
4. Назовите основные факторы перепроектирования организации.
5. Какие стратегии перепроектирования организации существуют?
6. Назовите основные подходы к изменению организационной структуры.
7. Перечислите общие критерии эффективности структур.
8. Назовите основные принципы организационных структур управления.
9. Объясните, как взаимосвязаны модели стратегии и организационной

структуры.

Контрольные тесты.

1. На этапе диагностики организационной структуры:

- A. 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:

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

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

- A. 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:

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

5. Реструктуризация компании – это:

- A. Процесс изменения чего-либо в соответствии с требованиями современности, переход к более совершенным условиям, с помощью ввода разных новых обновлений;
- Б. Изменение в какой-либо сфере жизни, не затрагивающее функциональных основ, или преобразование, вводимое законодательным путем;

В. Осуществление комплекса мероприятий, направленных на реорганизацию предприятия, изменение формы собственности, системы управления, организационно-правовой формы, для финансового оздоровления предприятия, увеличения объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышения эффективности производства и удовлетворения требований кредиторов

Г. Полное переустройство, переделка всех элементов организации с целью улучшения и усовершенствования ее функционирования.

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. Экспертно-аналитический метод построения организационных структур подразумевает:

А. Выработку типовых структур управления и определение границ и условий их применений;

Б. Обследование и аналитическое изучение организации с целью выявления специфических особенностей; проблем, «узких мест» в работе аппарата управления; выработки рациональных рекомендаций и научных принципов по формированию и перестройке аппарата управления;

В. Выработку системы количественных и качественных целей организации и анализ организационных структур на соответствие целям;

Г. Разработку формализованных математических, графических, машинных отображений распределения полномочий и ответственности.

Задание 1.

Решение ситуационной задачи «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. Назовите достоинства процессного подхода.
2. Назовите и охарактеризуйте этапы практической реализации процессного подхода.
3. Назовите особенности процессного подхода. Какие методологии можно использовать для описания и проектирования процессов?
4. Назовите и охарактеризуйте основные концепции оптимизации бизнес-процессов.
5. Что такое реинжиниринг? Назовите и охарактеризуйте ключевые особенности реинжиниринга бизнес-процессов.
6. Как осуществляется выбор процесса для реинжиниринга?
7. Перечислите и охарактеризуйте принципы реинжиниринга.
8. Назовите основные факторы успеха внедрения процессного подхода.

Контрольные тесты.

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

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

2. К основным процессам относятся:

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

3. К обеспечивающим процессам относятся:

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

4. К процессам менеджмента относятся:

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

5. 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.

6. 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.

7. Какой из этапов не рассматривается при подготовке к проведению реинжиниринга бизнес-процессов (РБП):

А. Выделение всех бизнес-процессов компании;

Б. Выбор процесса для реинжиниринга;

В. Выделение ресурсов для проведения РБП-проекта;

Г. Определение длительности РБП-проекта;

Д. Оценка результативности и внесение корректировок.

8. 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 предопределенных 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. Перечислите и охарактеризуйте основные функции организационной культуры.
3. Назовите существующие типы культуры.
4. Какие методы диагностики состояния организационной культуры существуют?
5. С помощью каких факторов можно определить необходимость изменений организационной культуры?
6. Какие пути развития организационной культуры существуют?
7. Назовите основные факторы сопротивления изменениям. Какие факторы определяют индивидуальные реакции на изменения?
8. Назовите обобщенные причины сопротивления изменениям.
9. Назовите и охарактеризуйте факторы и методы преодоления сопротивления.
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. Диагностика и измерение организационной культуры осуществляются на основе использования:

- 1) корреляционно-регрессионного анализа;
- 2) метода ОКАИ-оценки;
- 3) метода статистического анализа.

3. 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.

4. 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.

5. Верны ли утверждения:

- 1) Сопротивление организационным изменениям неизбежно;
- 2) Сопротивление организационным изменениям предотвратимо.
- 3) Оба ответа неверные.

6. 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.

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

- 1) Реинжиниринг бизнес-процессов;
- 2) Метод кооптации;
- 3) Увольнение;
- 4) Реорганизация.

8. Какой из факторов относится к регуляторам мотивации (по М Вудкоку и Д. Фрэнсису):

- 1) Рабочая среда;
- 2) Вознаграждение;
- 3) Чувство причастности;
- 4) Чувство безопасности.

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 Haas 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 Haas 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 Levi Straus?

2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?

3. Согласны ли вы с утверждением Haas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

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., 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»:

1. Министерство экономического развития <http://www.economy.gov.ru/minec/main>.
2. Агентство инноваций и развития экономических и социальных проектов Воронежской области. – <https://www.innogor.ru>.

3. ИНИОН – <http://www.inion.ru/>.
4. Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент) – <https://rospatent.gov.ru/>.
5. Федеральная служба государственной статистики – <https://rosstat.gov.ru/>.
6. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области – <http://voronezhstat.gks.ru>.
7. Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе – <https://zachestnyibiznes.ru/>.
8. Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент – <http://ecsocman.hse.ru/>.
9. <https://www.ipu.ru/pubs> - Публикации ИПУ РАН им. В.А. Трапезникова.
10. <http://www.dis.ru> – Издательская группа «Дело и Сервис». Электронные версии журналов.
11. <http://www.knigafund.ru> – Электронная библиотека книг и периодики.
12. <http://www.book.ru> – Электронно-библиотечная система.
13. <http://www.iprbookshop.ru/> – Электронно-библиотечная система.
14. <http://www.znaniium.com> – Электронно-библиотечная система.
15. журнал «Эксперт» <http://www.expert.ru> .

Современные профессиональные базы данных:

1. Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>.
2. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>.
3. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – <http://school-collection.edu.ru>.
4. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>.
5. Российский портал развития – <http://window.edu.ru/resource/154/49154>.
6. Инновационный бизнеспортал «Синтез бизнес новаций» – <http://sbn-finance.ru/pr/>.
7. 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.....	9
Тема 4. Модели организационных изменений.....	13
Тема 5. Исследование организаций и инструменты проведения организационных изменений.....	18
Тема 6. Стратегии проведения организационных изменений.....	23
Тема 7. Реструктуризация систем управления организаций.....	27
Тема 8. Процессный подход как основа проведения организационных изменений.....	31
Тема 9. Организационная культура как мощный инструмент управления изменениями. Изменения персонала: группы и команды, организационное обучение. Сопротивление организационным изменениям и пути их преодоления.....	34
Библиографический список.....	37

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ
(МОДУЛЬ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»)**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий для студентов
направления 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения

Составители:

Баутина Елена Владимировна

Баркалов Сергей Алексеевич

В авторской редакции

Компьютерный набор Е. В. Баутиной

Подписано к изданию 28.12.2020.

Уч.-изд. л. 2,3.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»

394026 Воронеж, Московский просп., 14