

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Учетно-финансовый факультет

Кафедра экономического анализа

**АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
В ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания

для практических занятий по направлению подготовки

38.03.01 Экономика

Краснодар

КубГАУ

2021

Составители: Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова, Е.А. Болотнова

Анализ и управление изменениями в организации: метод. указания для практических занятий / сост. Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова, Е.А. Болотнова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 25 с.

В методических указаниях представлены ситуационные задачи и контрольные вопросы по темам дисциплины для закрепления теоретических знаний и освоения его практических аналитических возможностей.

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика для закрепления теоретических знаний и практических навыков в сфере организации процесса анализа и управления изменениями.

Рассмотрено и одобрено методической комиссией учетно-финансового факультета Кубанского государственного аграрного университета, протокол № __ от __. __. 2021.

Председатель
методической комиссии

И. Н. Хромова

© Васильева Н. К., Сидорчукова Е. В.,
Болотнова Е.А., составление, 2021
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилина», 2021

Оглавление

Тема 1. Природа, источники и необходимость проведения изменений.....	5
Тема 2. Виды изменений.....	6
Тема 3. Анализ организации и модели управления изменениями.....	9
Тема 4. Подготовка к изменениям и их планирование	15
Тема 5. Механизм реализации изменений. Анализ, контроль изменений.....	19
Тема 6. Анализ и управление сопротивлением изменениям.....	21
Тема 7. Традиционные и современные методы анализа и управления изменениями.....	23
Тема 8. Изменения в стратегии предприятия.....	34
Список рекомендованной литературы.....	24

Тема 1. Природа, источники и необходимость проведения изменений

Задание 1

Изучите рекомендованную литературу и заполните таблицу, конкретизируя основные различия между двумя типами организаций по указанным критериям:

Сравнительный анализ двух типов организаций

Основные критерии	Традиционная организация (жесткая механистическая)	Современная организация (свободная органическая)
Структура		
Задачи		
Коммуникации и отчетность		
Команды, спецгруппы и интеграторы		
Принятие решений		

Задание 2

Опишите кратко конкретное организационное изменение, в котором вам приходилось участвовать. Укажите, какая новая информация и знание, новое поведение и практика, новые ценности и нормы появились (сформировались) у вас или вашей организации в результате.

Примеры тройственности изменения:	
Новая информация и знание	
Новое поведение и практика	
Новые ценности и нормы	

Задание 3

Проанализируйте произошедшие недавно (происходящие сейчас) изменения в вашей организации и отрасли, в которой она работает (по всем четырем видам) :

- 1) назовите несколько конкретных изменений каждого вида,
- 2) определите направление произошедшего изменения (сверху вниз, снизу вверх, горизонтальное)
- 3) укажите наличие (отсутствие) связи происходящих изменений в отрасли и в вашей организации.

Результаты анализа внесите в таблицу.

Вид организационных изменений	Изменения в организации		Изменения в отрасли		Наличие (отсутствие) связи происходящих изменений
	Примеры	Направление изменений	Примеры	Направление изменений	
Изменений в технологии					
Изменений в товарах и услугах					
Изменений в стратегии и структуре					
Изменения в культуре					

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные требования к информации о содержании процессов.
2. Назовите основные отличительные признаки информации для различных классификационных типов процессов предприятия и определите их.
3. Назовите основные методы сбора информации о процессах на предприятии и их источники.
4. Назовите основные правила и документы для фиксирования информации о процессах.
5. Назовите основные типы отклонений нормативного и фактического функционирования процессов на предприятии и их причины.
6. Назовите основные правила отбора процессов для детального анализа.

Тема 2. Виды изменений

Задание 1

Выберите конкретный документ, описывающий процесс изменения в вашей организации или отрасли (назовите его), например, программа развития, новый проект, новая государственная политика отрасли и т. п. Установите наличие всех фаз «штурманской карты» при его создании, подтвердите свои суждения выдержками из анализируемого документа. Если некоторые фазы были пропущены, сформулируйте прогноз успешности проводимых изменений.

Фазы «штурманской карты»	Как это представлено в анализируемом документе	Примечания (ваши суждения, оценки)
Фаза 1. Установление курса		
Фаза 2. Планирование процесса		
Фаза 3. Повышение эффективности		
Фаза 4. Перегруппировка		

Задание 4

Дайте определение понятию «управленческое изменение», представленному в специализированной экономической литературе и заполните таблицу:

Определение	Автор и источник литературы

Вопросы для обсуждения

1. Расскажите о моделях реализации изменений.
2. Объясните сущность процесса управления изменениями.
3. Смоделируйте процесс управления изменениями.
4. Поясните управление изменениями на различных этапах жизненного цикла организации.
5. В чем суть эффективности процесса управления изменениями.
6. Расскажите о сущности и принципах создания команд по управлению изменениями.

Тема 3. Анализ организации и модели управления изменениями

Задание 1. Кейс-ситуация

Попытки теоретически осмыслить культуру имеют сравнительно недолгую историю.

Лишь в XVII веке понятие *cultura* стало употребляться в значении, привычном для нас, а через столетие немецкий философ-просветитель Иоганн Готфрид Гердер (1744 – 1803) начал исследовать своеобразие культуры различных эпох и народов.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Впервые его применил немецкий и русский генерал-фельдмаршал Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке (1800 – 1891), характеризуя взаимоотношения в офицерской среде, которые в то время регулировались не только уставами, суждениями чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Разумеется, формальные и неформальные правила, кодексы поведения и т.п. сложились внутри профессиональных сообществ задолго до этого (например, в средневековых гильдиях), причем за их несоблюдение виновного могли лишиться членства в группе или же покарать более сурово.

Сегодня количество определений культуры исчисляется уже не десятками-сотнями, а тысячами, не говоря о многочисленных нюансах в трактовке понятия «организационная культура». И все же, несмотря на такое изобилие дефиниций, многие ученые справедливо полагают, что организационная культура (ОК) – это система формальных и

неформальных правил, регламентирующих отношения между членами организации.

Что касается типологии организационной культуры, здесь нет единства мнений. По этой причине мы обозначим некоторые, наиболее известные классификации и виды ОК:

- рыночная, бюрократическая, клановая (У. Оучи);
- клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная (К. Кемерон и Р. Куин);
- сильная ориентация на личность и экономическую эффективность, слабая ориентация на личность и экономическую эффективность, сильная ориентация на личность и слабая на экономическую эффективность, слабая ориентация на личность и сильная на экономическую эффективность (Р. Блейк и Дж. Моутон);
- «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура», или «крепость» (Дж. Зонненфельд);
- «оранжерея», «огород», «крупная плантация», «французский сад», «кочующая орхидея», «косяк рыб», «лиана», «отдельные колоски» (М. Бурке).

Задания к кейс-ситуации:

1. Чем можно объяснить такое разнообразие оснований типологии организационной культуры?
2. Являются ли термины «организационная культура» и «корпоративная культура» синонимами? Поясните.

Задание 2. Кейс-ситуация

По мнению известного американского социолога Эдгара Шейна (Edgar H. Schein), организационная культура представляет собой «набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем». Эти приемы и правила «представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные». Ряд авторов трактует культуру организации как сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), «бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива».

Задания к кейс-ситуации:

1. Действительно ли администрация организации всегда является

«локомотивом», а персонал – «вагонами»? Аргументируйте свою точку зрения. Французский социолог Н. Деметр подчеркивал, что культура предприятия – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами.

2. Согласны ли Вы с данным утверждением? Не кажется ли Вам, что в ряде современных организаций большинство работников лишь играют определенные роли, искажая при этом свою сущность?

3. Какие формы и методы развития персонала являются, по Вашему мнению, наиболее и наименее эффективными? Приведите соответствующие примеры.

4. Как организационная культура влияет на способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений?

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте понятие изменений и их роль в управлении организацией.

2. Охарактеризуйте виды изменений и их причины.

3. Поясните особенности процесса изменений.

4. Охарактеризуйте модели реализации изменений.

5. Поясните сущность процесса управления изменениями.

Тема 4. Подготовка к изменениям и их планирование

Задание 1. Кейс-ситуация

В начале февраля 2014 года Президент Казахстана Нурсултан Назарбаев предложил со временем рассмотреть возможность сменить название страны. По его мнению, это позволит Казахстану отличаться от других стран Центральной Азии, названия которых также оканчиваются на «стан». «...Иностранцы проявляют интерес к Монголии, население которой составляет всего два миллиона человек, при этом в ее названии отсутствует окончание «стан». Возможно, надо рассмотреть... вопрос перехода на название нашей страны «Казак Елі», но прежде следует обязательно обсудить это с народом», – сказал президент на встрече с общественностью в Атырауской области. «Ел»

в переводе с казахского языка означает государство, отечество, родина; то есть новое название – «Отечество казахов». В Казахстане также активно обсуждается идея о возврате Алматы (бывшая столица страны) прежнего названия – Алма-Ата. Общественность и некоторые чиновники считают, что оно звучит лучше. А депутат парламента Казахстана предложил переименовать столицу республики Астану в «Нурсултан»...

Задания к кейс-ситуации:

1. Вы полагаете, что изменение названия страны или города может улучшить их внутренний и международный имидж?

2. Оцените роль и влияние макроэкономических показателей развития страны на имидж государства, принимая во внимание то, что всего лишь через неделю после обнародования инициативы Н. Назарбаева курс национальной валюты (тенге) был девальвирован на 18 процентов?

Задание 2. Кейс-ситуация

Народная мудрость гласит: «Новое – это хорошо забытое старое». Как показывают последние события, страны СНГ по-прежнему одержимы страстью к переименованиям и, похоже, еще не скоро переболеют этим. Меняются названия городов, прежние кумиры низвергаются с пьедесталов, а их место занимают старые новые герои, на политической карте мира появляются новые «проблемные» территории и государства: Косово, Абхазия, Южная Осетия, Крым. В Каталонии (Испания) и Шотландии планируются референдумы о национальном самоопределении, и даже в итальянской области Венеция (Veneto) в 2014 году был проведен свой Интернет-референдум, пусть и неофициальный...

Задания к кейс-ситуации:

1. Вы считаете, что «парад суверенитетов» будет продолжаться? Почему одни страны стремятся к объединению (например, оформить членство в ЕС), а другие, напротив, к обособлению?

2. Почему рыночная капитализация всех российских «голубых фишек» неуклонно снижается?

Задание 3. Кейс-ситуация

Какие предприятия СНГ продемонстрировали наибольшую стабильность или незначительное снижение котировок в течение трех последних лет? 10 июля 2008 года на проходившем во Франции

Европейском деловом конгрессе председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер публично заявил, что российский гигант станет крупнейшей в мире акционерной компанией и в течение семи-восьми лет достигнет уровня капитализации в 1 триллион долларов против тогдашних 360 миллиардов. Между тем, акции «Газпрома» на Московской бирже от исторического максимума (367,4 руб.), зафиксированного в 2008 году, через год опускались до исторического минимума (86,6 руб.), а в течение 2011 – 2014 гг. котировались в диапазоне 107 – 244 рублей. По состоянию на 28.03.2014 г. общая капитализация компании составила 3147,39 млрд. руб., или по официальному курсу ЦБ РФ – всего 88, 459 млрд. долларов США.

Задания к кейс-ситуации:

1. Почему текущий уровень капитализации ОАО «Газпром» пока что на порядок ниже, чем стратегическая цель?
2. Если же оптимистичные предначертания не сбудутся, должны ли высшие менеджеры «Газпрома», по Вашему мнению, уйти в отставку? Поясните.
3. Как международный опыт внедрения изменений (страны СНГ) может влиять на способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений?

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла организации в модели Л. Грейнера.
2. Расскажите общую характеристику модели жизненного цикла И. Адизеса.
3. Поясните организационные патологии по А. Пригожину.
4. Объясните понятие содержания и процесса организационных изменений.
5. Классифицируйте организационные изменения.
6. Охарактеризуйте уровни управления изменениями.
7. Расскажите о компонентах процесса преобразований (Методика McKinsey).

Тема 5. Механизм реализации изменений. Анализ, контроль изменений

Задание 1. Свяжите приведенные понятия в пары и объясните эту взаимосвязь: организация, система, изменение, формализация, специализация, размер организации, внешняя среда, культура организации, специализация, иерархия власти, кризис, технология, рост, организационная структура, контекстные характеристики, индивидуальные предпочтения.

Задание 2

Напишите реферат на тему «Изменение в моей жизни»: опишите причины изменений и ситуацию, вызвавшую потребность в изменениях, установите причинно-следственную связь «причины — ситуация — решение — изменения».

Задания к кейс-ситуации:

1. Вы полагаете, что изменение названия страны или города может улучшить их внутренний и международный имидж?

2. Оцените роль и влияние макроэкономических показателей развития страны на имидж государства, принимая во внимание то, что всего лишь через неделю после обнародования инициативы Н. Назарбаева курс национальной валюты (тенге) был девальвирован на 18 процентов?

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте понятие механизма реализации изменений.
2. Охарактеризуйте основные составляющие механизма реализации изменений: ресурсно-компетентностная, организационная, социально-психологическая и управленческая составляющие.
3. Охарактеризуйте изменения на основе концепции "силового поля".
4. Поясните этапы контроля осуществления изменений и реагирования.

Тема 6. Анализ и управление сопротивлением изменениям

Задание 1. Кейс-ситуация

Точка зрения: «Сегодня нет страны, которая имела бы иммунитет от внезапных скачков валютного курса по той простой причине, что мир затоплен “виртуальными деньгами”..., которые не обеспечивают приемлемого сочетания прибыльности и ликвидности. Поэтому во всех странах наблюдается избыток денег, не инвестированных в собственность, бизнес, производство или обслуживание, а хранящихся в легко реализуемых и нестабильных “портфельных” инвестициях. И очень немногие страны имеют на балансах платежей достаточно излишков, чтобы обслуживать процентные ставки этих “портфельных инвестиций”, не говоря уже о том, чтобы выплачивать по ним в случае финансовых катаклизмов. Другими словами, валюта каждой страны находится в зависимости от краткосрочных перемещений денежной наличности, которым нет и не может быть рационального экономического объяснения. Совсем не этого ждали экономисты в 1973 году, когда президент Никсон отказался от фиксированного курса доллара и отпустил его в “свободное” плавание. Предполагалось, что после этого колебания валютного курса уменьшатся до минимума. Но из-за того, что правительства – и в первую очередь американское – все вместе ополчились на эту новую “свободу”, валюта стала исключительно неустойчивой. Можно ожидать, что она такой она будет и впредь. Нет никаких причин надеяться на то, что политические учреждения разных стран в своей бюджетно-денежной, налоговой и кредитной политике будут подчиняться кому-либо, кроме своих политических интересов. Хочется верить, что новый Европейский банк будет в состоянии поддерживать стабильный курс евро в качестве региональной валюты. Но ожидать, что отдельные страны Европейского союза будут подчинять свою внутреннюю политику цели сохранения стабильности евро – это уже слишком. Другими словами, стратегию надо строить, исходя из представления о том, что валюты и впредь будут нестабильными и неустойчивыми. Одно из следствий можно сформулировать следующим образом: все представители топ-менеджмента должны научиться управлять собственными запасами иностранной валюты (пока еще мало кто это умеет). Новые реалии... сами по себе не подсказывают организации,

какой курс ей выбрать, не говоря уже о том, как этот курс реализовать. Эти реалии ставят вопросы, на которые каждая отдельная организация должна самостоятельно найти ответы; эти ответы и будут основанием стратегии. Вопросы, о которых я говорю, до сих пор редко рассматривались при выработке стратегии, если вообще рассматривались. Но пока организация не приступит к исследованию новых реалий, у нее не будет адекватной стратегии. Следовательно, она не готова решать проблемы, которые возникнут в ближайшие десятилетия – если не годы. Если организация не сможет достойно “встретить” эти проблемы, то ей нечего рассчитывать на благополучие, не говоря уже о процветании, в тот период бурных перемен, структурных изменений и экономической, социальной, политической и технологической трансформации, на пороге которого мы сегодня стоим» (Питер Фердинанд Друкер).

Задания к кейс-ситуации:

1. Можно ли научиться управлять собственными запасами иностранной валюты? Если да, то как, каким образом, а если нет, то почему?

2. Познакомьтесь с книгой Питера Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке» и ответьте на вопрос: «Какие рекомендации, адресованные менеджерам, сохраняют актуальность?»

3. Почему термин «менеджмент» изначально не применялся к сфере бизнеса?

4. Кем по профессии именовал себя основатель научного менеджмента Фредерик Уинслоу Тейлор?

5. Каковы основные сходства и различия между государственным управлением и менеджментом в их современной трактовке? В ежегодных рейтингах самых дорогостоящих брендов мира значится не менее 50% 16 американских корпораций (в 2013 году их было 55 из TOP-100 по версии Interbrand, при этом российских компаний в этом списке нет).

6. Как объяснить этот «американский феномен»? Изложите свою точку зрения на примере двух-трех компаний из первой десятки.

7. Благодаря чему японские бренды Toyota, Honda, Nissan, Sony, Panasonic и др. удерживают лидерские позиции и традиционно включаются в рейтинги как самые дорогостоящие?

Задание 2. Кейс-ситуация

В марте 2014 года Национальная администрация безопасности

дорожного движения США объявила о начале сервисной кампании для почти миллиона (!) Honda Odyssey, проданных на территории США и Канады. Как говорится в сообщении NHTSA, отзыву подлежат минивэны третьего поколения (2005 – 2010 годов), некоторые из которых могут страдать от весьма опасной утечки топлива.

Как пояснили в ведомстве, дефектный элемент – крышка фильтра топливного насоса; ее материал может разрушиться преждевременно от высокой температуры, воздействия агрессивных химикатов и тому подобное. Результатом нарушения герметичности топливной системы может стать утечка бензина в моторном отсеке, которая чревата задымлением и даже возгоранием. Проверка топливной магистрали и замена крышки будут проведены в ближайшие месяцы...

Задания к кейс-ситуации:

1. Означает ли этот факт то, что качество японских автомобилей падает?

2. Если флагман российской автомобильной индустрии – ВАЗ – крайне редко отзывает свою продукцию, означает ли это, что она высококачественная?

3. Прочитайте книгу Акио Мориты «Сделано в Японии». Какие главные выводы можно сделать на основе ее содержания для практической менеджера?

4. Как корпоративный опыт внедрения изменений может влиять на способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений?

Вопросы для обсуждения

1. Поясните термин «сопротивление изменениям».

2. Охарактеризуйте уровни, виды и формы сопротивления изменениям.

3. Поясните причины сопротивления изменениям.

4. Охарактеризуйте методы преодоления сопротивления изменениям.

5. Охарактеризуйте процедуру управления сопротивлением изменениям

Тема 7. Традиционные и современные методы анализа и управления изменениями

Задание 1. Кейс-ситуация

Строительная фирма с большой историей с трудом приспосабливается к нынешней ситуации на строительном рынке Москвы. По мнению руководства, компания «висит между небом и землей», выпав из одной ниши и не найдя себе новую. В то же время потенциал предприятия далеко не исчерпан. Его руководители надеются найти рычаг, который позволит переломить негативную тенденцию.

Предыстория. Фирма «Специализированное управление — 180» (далее — Фирма) занимается реконструкцией и ремонтом зданий в Москве с 1964 г. Работы велись на десятках объектов одновременно, в их числе были Музей Ленина, Государственный музей изобразительных искусств им. Пушкина, посольства и театры. В 1980-е гг. в штате состояло до 650 человек. По словам Станислава Кононенко, заместителя генерального директора, репутация Фирмы была безупречной, ей поручали самые ответственные объекты.

В начале 1990-х гг. Фирма, как и огромное количество других строительных компаний, ушла из государственного подчинения. В свою очередь, её (что тоже типично для ситуации тех лет) в поисках успеха стали покидать квалифицированные кадры, создавая собственные компании (всего таких «уходов» в Фирме насчитали тринадцать). Несмотря на общую неразбериху, в первые годы самостоятельного «плавания» затруднений с получением заказов не было — выручали широкие связи руководства.

После кризиса 1998 г. отток кадров продолжался, спасавший Фирму запас прочности был исчерпан. Началось снижение объемов производства. Причины очевидны — спад в отрасли после кризиса и упомянутые кадровые проблемы. Еще одним негативным фактором стала резко выросшая конкуренция со стороны компаний, использующих труд приезжих рабочих. Гастарбайтеры готовы были работать круглосуточно, довольствуясь куда меньшей зарплатой, чем столичные кадры.

В результате Фирма, вся структура которой была настроена на выполнение больших объемов работ, была вынуждена браться за непривычные заказы — ремонт квартир и офисов. Это привело к повышению издержек. Были заказы на строительство коттеджей и «евроремонт» больших квартир (в данном случае заказчики больше

смотрят на квалификацию рабочих и качество исполнения работ, чем на затраты), но попыток закрепиться в этой нише предпринято не было. Главная установка была на поиск заказов, соответствующих структуре Фирмы, а не тех, которые дали бы ей возможность приспособиться к изменившимся внешним условиям. Но единственно надежный источник получения удовлетворявших Фирму заказов — старые связи (читай: люди, распределяющие заказы) — постепенно иссякал. У новых заказчиков были свои подрядчики.

В 2000 г. строительный комплекс Москвы пришел в себя после кризиса (а сейчас рост отрасли можно назвать взрывным). Начали появляться заказы, которые распределялись теперь в основном на конкурсной основе. Но, по словам С. Кононенко, тендер за тендером выигрывали компании, имевшие возможность демпинговать, поскольку использовали труд гастарбайтеров. Они практически не имели постоянных рабочих, а временным платили «в конверте». Существенно экономя на налогах, такие подрядчики имели колоссальное преимущество в себестоимости. А Фирма несла бремя содержания постоянного штата, исправно выплачивая налоги, больничные и отпускные. Естественно, все это отражалось на себестоимости работ.

Попытки получить нужный объем работ конкурсным путем закончились плачевно. Так, только в первом квартале 2001 г. Фирма участвовала в тендерах на общую сумму 60 млн рублей, а заказов получила лишь на 2 млн рублей.

Попытки «выплыть». Станислав Кононенко, пришедший в Фирму в 2002 г., говорит, что в 2002–2003 гг. в компании переосмыслили ситуацию. Фирма начала активно участвовать в конкурсах на выполнение городского заказа. Но особых успехов на этом поприще также не достигла. Оказалось, что результаты большинства конкурсов predeterminedены: обычно тендеры не более чем формальность, а подряды получают исключительно «свои» компании. С Кононенко вспоминает ситуацию, когда Фирма по девяти лотам предложила снижение цены на 7,5 % (против 0,5 % у конкурентов), а получила только один. После чего и по нему заказчик пытался вдвое снизить объем финансирования и изменить перечень работ, чтобы наиболее выгодные работы достались «протезе». В Фирме понимают, что формально выходом из ситуации может стать обращение в суд, но тогда есть риск превратиться из строительной компании в адвокатскую контору — настолько этот случай типичен.

С той же целью — получение заказов — Фирма стала членом нескольких отраслевых союзов и Торгово-промышленной палаты Москвы. До сего дня участие в этих организациях сколько-нибудь обнадеживающих результатов не дало. Дальше уплаты членских взносов и посещения всевозможных заседаний, конференций и «круглых столов» дело не шло. Тогда в Фирме попытались использовать современные маркетинговые технологии — последние три года она размещает рекламу в московских телефонных справочниках, создала сайт. Но ощутимых результатов и это не принесло.

Правда, выгодные заказы Фирма эпизодически продолжает получать, но это происходит опять-таки благодаря оставшимся связям руководства. В Фирме понимают, что делать на них ставку нельзя. В итоге с полной загрузкой она работает не часто. Высококвалифицированные рабочие вынуждены сидеть дома или искать временную работу в частном порядке, что ведет к ухудшению морального климата в коллективе, снижению качества работ и падению авторитета руководства. Когда же появляется объект, собрать рабочих, которые заняты на стороне, становится все труднее.

Среди инженерно-технических работников Фирмы преобладают представители старшего поколения, проработавшие здесь 15–25 лет. Проблемы с их мотивацией очевидны. Напрашивается простое решение — заменить старого немотивированного прораба на молодого, заряженного на успех. Но в связи с низкой загрузкой уровень зарплат, который Фирма может предложить ИТР, весьма низок — 10–15 тыс. рублей. Для сравнения: выпускники Московского государственного строительного университета без опыта работы начинают проявлять интерес лишь в том случае, если им обещают зарплату от 20 тыс. рублей в месяц. Так что на рынке квалифицированной рабочей силы предложение Фирмы неконкурентоспособно.

Что в итоге? Количество сотрудников по сравнению с годами процветания значительно сократилось — сегодня в Фирме работает всего 75 человек. Однако весь персонал имеет высокую квалификацию — практически 100 % сотрудников имеют стаж работы более десяти лет. У Фирмы есть собственное оборудование, необходимое для полноценной деятельности: компрессоры, лебедки, леса, мобильные склады и бытовки, контейнеры для вывоза мусора и проч. Фирма владеет участком земли, на котором располагаются склад и автобаза.

Работает служба снабжения. Структурно Фирма до сих пор ориентирована на выполнение крупных заказов. Такой, например, был выполнен в 2003 г., тогда компания получила заказ на реконструкцию завода (объем работ — 18 тыс. кв. м). Но стабильного канала их поступления нет, и Фирма вынуждена браться практически за любой заказ, включая совсем мелкие. По сути, единственным стабильным источником дохода Фирмы является непрофильная деятельность — имея в собственности офис, она сдает свободную площадь в аренду. У Фирмы нет долгов, но нет и оборотных средств для развития.

Направление удара. «Если делать все по учебнику, то нужно провести маркетинговые исследования, разработать план соответствующей рекламной кампании и так далее», — говорят в Фирме. Но средств для этого нет. Да и будут ли работать «книжные методы» в нынешних специфических условиях строительного рынка, неизвестно. Для привлечения заказов Фирма планирует принять на работу нескольких менеджеров по продажам. Их заработная плата будет напрямую зависеть от стоимости привлеченных заказов. Так как Фирме тяжело конкурировать в низшем ценовом секторе, параллельно решено начать поиск стратегических партнеров среди архитектурно-дизайнерских бюро, которым требуется в первую очередь высокое качество работ. Предполагается активизировать работу по продвижению сайта Фирмы на известных поисковых машинах.

Руководство не потеряло надежду на позитивные изменения в деятельности Фирмы — и сорокалетний опыт, и репутация среди заказчиков, и ситуация на рынке не дают оснований для беспросветного пессимизма.

Задания к кейс-ситуации:

1. Какие изменения могут вывести компанию из сложившейся ситуации?
2. Составьте их ранжированный список.

Задание 2. Кейс-ситуация:

В научно-производственной компании «Резонанс» (ООО НПК «Резонанс») возникли сложности с качеством разрабатываемой техники, её конкурентоспособностью и сбытом на рынке высокотехнологичной продукции. Это повлекло за собой ухудшение экономического положения компании, снижение зарплаток, уход способных сотрудников. Руководство компании пришло к выводу, что

необходима серьезная реорганизация с учетом изменившихся задач, стоящих перед ООО НПК «Резонанс». Было решено проанализировать степень соответствия структуры компании её задачам с целью обосновать направления реорганизации. Для этого специалистами в области менеджмента были проведены опросы заинтересованных лиц и сформирован перечень функций, которые должны выполняться для успешной работы компании.

ООО НПК «Резонанс» занимается созданием технологического оборудования для автоматизации производственных процессов. В основе создаваемой техники резонансные явления. Компания известна рядом серьезных научно-технических достижений, но многие из них остались невостребованными по причинам, не зависящим от уровня их качества. В стране компания является монополистом в области создания такой техники.

Задания к кейс-ситуации:

1. Проанализировать соответствие существующей структуры компании сформулированным функциям. Выявить организационно не обеспеченные функции.

2. Предложить направления совершенствования организационной структуры в рамках той численности, которая имеется на момент анализа. Допустимое сокращение численности основных отделов без утраты научного потенциала — 15 %.

3. Составить новый вариант структурной схемы компании и вновь создаваемых служб.

4. Выполнить необходимые экономические расчеты.

5. Составить пояснительную записку, аргументирующую организационные изменения в компании (не более 3–4 страниц).

6. Дать предложения по упорядочению структуры организации (ликвидация лишних подразделений).

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите основные причины сопротивления изменениям.
2. Какие факторы определяют успех преодоления сопротивления организационным изменениям?
3. Назовите методы преодоления сопротивления изменениям.

4. Достаточно ли руководителю для преодоления сопротивления персонала технологическим изменениям обеспечить необходимое обучение сотрудников? Или необходимо выполнить еще какие-либо мероприятия? Какие?

5. Если организации для выживания на рынке необходимо в короткие сроки освоить новый вид товара, какие мероприятия по преодолению сопротивления персонала изменениям вы бы провели?

6. Если для предотвращения снижения конкурентоспособности организации в ближайшие три года требуется провести структурные изменения и повысить нормы выработки сотрудников, какой план мероприятий вы бы наметили?

Тема 8. Изменения в стратегии предприятия

Задание 1. Кейс-ситуация:

Ицхак Адизес известен не только своей теорией жизненных циклов компаний, но и как автор оригинальной типологии руководителей. В книге «Идеальный руководитель» он подчёркивает, что супер-босса, который умеет делать все, не существует. Это невозможно потому, что такой «идеальный» человек должен сочетать несочетаемые качества...

При этом Адизес утверждает следующее: «Конечная цель процесса управления – сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе – не больше и не меньше. Если мы обеспечим результативность и эффективность в ближайшей и долгосрочной перспективе, этого достаточно для благополучия и успеха любой организационной структуры, будь то супружеский союз, правительство, многонациональная корпорация или кондитерская».

Далее автор называет качества руководителя, необходимые для достижения бизнес-целей организации: 1) Producer, производитель результатов; 2) Administrator, администратор; 3) Entrepreneur, предприниматель; 4) Integrator, интегратор. (Начальные буквы слов образуют аббревиатуру PAEI, отсюда название PAEI-модель.)

По мнению Адизеса, эти качества противоречат друг другу: например, хороший производитель результатов будет нетерпим к

излишнему порядку, к чему склонен администратор, а предприниматель всегда будет придумывать что-то новое, что может мешать и производителю результатов и интегратору, нацеленному на гармонизацию отношений в коллективе. Таким образом, во главе компании должен быть не супер-босс, а...

Задания к кейс-ситуации:

1. Кто же, по мнению Адизеса, должен управлять организацией?
2. Какие еще полезные советы и рекомендации по управлению изменениями даны в книге «Идеальный руководитель»?

Задание 2. Кейс-ситуация:

Проблемная ситуация: Многие люди удивляются, почему руководители, ежедневно испытывающие чудовищные стрессы, не «сгорают на работе» и не стремятся найти более спокойную и менее хлопотную должность или организацию. Некоторые утверждают, что их спасает наличие политических навыков...

Задания к кейс-ситуации:

1. Сравните 2-3 известные личности политиков или бизнесменов и раскройте их главные качества по следующим позициям модели «Эффективный менеджер»:

- способность использовать практический ум (в противовес аналитическому или креативному интеллекту);
- способность производить расчеты и проницательность в социальных отношениях;
- способность вызывать доверие и порождать уверенность;
- способность иметь дело с людьми, резко отличающимися друг от друга биографией, характером и стилем.

2. Как индивидуальный стиль управления изменениями может влиять на способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений?

Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные характеристики подходов к анализу процесса развития?
2. Перечислите основные переменные организационного развития (по Р. Лайкерту).

3. Современные тенденции развития организации и мероприятия по организационному развитию.

4. Каковы основные этические проблемы организационного развития?

5. Определите место и значение этапа инициирования перемен в управлении изменениями.

6. Раскройте сущность способов стимулирования поиска новых идей, стимулирования творчества, новаторства и проявления инициативы.

7. В чем смысл отстаивания идеи, доведения её до стадии внедрения?

8. Актуальность изучения управления изменениями в начале XXI в

Список рекомендуемой литературы

1. Варзунов, А. В. Анализ и управление бизнес-процессами : учебное пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2016. — 114 с. — Текст :

электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/65772.html>

2. Гоулман, Д. Управление бизнесом / Гоулман Д., Друкер П., Дэвенпорт Т. - Москва : Альпина Пабли., 2016. - 290 с. (Harvard Business Review 10 лучших статей) ISBN 978-5-9614-5860-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/701800>

3. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1037144>

4. Мхитарян, С. В. Бизнес-аналитика в менеджменте : практикум / С. В. Мхитарян. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 72 с. — ISBN 978-5-374-00464-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10622.html>

5. Мишура, Л. Г. Организация, анализ и управление финансовыми ресурсами предприятия : учебное пособие / Л. Г. Мишура, Т. М. Сизова. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2016. — 35 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/67457.html>

6. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий : учебник / А. Д. Бобрышев, В. М. Тумин, К. М. Тарабрин [и др.] ; под общ. ред. А. Д. Бобрышева, В. М. Тумина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 289 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014167-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167967>

7. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия : учебное пособие / Ю. А. Ахенбах, С. А. Баркалов, О. Н. Бекирова, Ф. И. Рагимов. — Воронеж : Научная книга, 2012. — 274 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/29269.html>

АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания

Составители: **Васильева** Надежда Константиновна
Сидорчукова Елена Вячеславовна,
Болотнова Евгения Александровна

Усл. печ. л. – _____.