

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**

по самостоятельной работе для обучающихся 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 по самостоятельной работе / сост. Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова, Е.А. Болотнова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 46 с.

В методических указаниях сформулированы базовые требования в сфере экономического анализа, а также содержатся тестовые, реферативные, практические задания и контрольные вопросы к экзамену.

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 \_\_.\_\_\_\_.2019.

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

Введение.....	4
1 Цель и задачи дисциплины.....	5
2 Программа дисциплины.....	6
3 Реферативные задания.....	10
3.1 Примерная тематика реферативных работ .....	10
3.2 Методические указания к реферативным заданиям...	12
4 Тестовые задания по дисциплине.....	14
5 Практические задания по дисциплине.....	28
6 Перечень вопросов для изучения дисциплины.....	33
Список рекомендованной литературы.....	38

## Введение

Методические рекомендации по самостоятельной работе выполнены в соответствии с программой дисциплины «АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ» и содержит тестовые задания по темам дисциплины, тематику рефератов и отдельные вопросы по курсу, вынесенных на самостоятельное более углубленное изучение.

Цель методических рекомендаций - закрепить теоретические знания и практические умения студентов в области организации процесса анализа и управления изменениями.

Задачами методических рекомендаций являются приобретение теоретических знаний, лежащих в основе технологий и методах управления изменениями в организациях, формирование навыков аналитического мышления, позволяющих интерпретировать информацию с учетом особенностей функционирования организаций в условиях непрерывных изменений.

Необходимо отметить, что подготовка рефератов на практических занятиях и студенческих научно-практических конференциях имеет большое значение в накоплении знаний и навыков, необходимых для освоения дисциплины и формировании навыков проведения научного исследования.

По своей структуре методические рекомендации включают в себя положения, имеющие обязательный и рекомендательный характер. Обязательный характер касается, в первую очередь, выполнения тестовых заданий и подготовки реферата по теме научного исследования. Такое положение как контрольные вопросы для самоконтроля носят рекомендательный характер.

## **1 Цель и задачи дисциплины**

Цель освоения дисциплины – приобретение теоретических знаний и практических навыков в области технологий и методов управления изменениями в организациях для обоснования управленческих решений по аспектам их деятельности.

Задачи дисциплины:

- приобретение знаний о сущности изменений и технологиях (или методах) управления ими в коммерческих организациях;
- приобретение умений анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа с учетом функционирования субъектов бизнеса в условиях непрерывных изменений для обоснования возможных решений;
- приобретение практических умений и навыков выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения в условиях непрерывных изменений, критически оценивать их последствия с позиции достижения целевых критериев.

## **2 Программа дисциплины**

### ***Тема 1. Природа, источники и необходимость проведения изменений.***

Место изменений в деятельности предприятия и их значения. Понятие и природа изменений. Изменения, нововведения, превращения. Источники изменений. Теории объяснения источников изменений. Изменения и стабильность. Типы изменений. Специфические цели изменений. Основные особенности организационных изменений. Политика изменений и ее основные принципы. Трудности осуществления изменений в современных условиях.

### ***Тема 2. Виды изменений.***

Классификация изменений. Уровни изменений. Взаимосвязь между уровнями изменений. Индивидуальные планы управления улучшением работы. Теории обучения. Влияние индивидуумов на динамику команды. Формирование команды. Способы инициирования адаптации команды к организационным изменениям. Базовые модели изменений: эволюционные и революционные изменения.

### ***Тема 3. Модели управления изменениями.***

Модели изменений поведения человека. Сравнительная характеристика моделей. Условия, необходимые для изменения мировоззрения и поведения человека. Управление изменениями с помощью моделей человеческих систем. Руководство и лидерство в управлении изменениями.

Модели организационных изменений. Цикл изменений.

Процесс управления изменениями. Основные этапы процесса управления изменениями: подготовка к изменениям и их планированию, реализация изменений, контроль внедрения изменений и адекватное реагирование.

#### ***Тема 4. Подготовка к изменениям и их планированию.***

Место процедур подготовки и планирования в процессе управления изменениями. Определение необходимости осуществления изменений и формулировки целей изменений. Создание команд по управлению изменениями. Рабочие группы в управлении изменениями. Правила формирования рабочих групп. Роли в рабочих группах: заказчик, консультант, руководитель рабочей группы, участник рабочей группы, эксперт. Задачи, которые решаются рабочими группами.

Организационная диагностика: необходимость проведения и содержание. Принятие решения относительно оптимального варианта изменений. Разработка проекта изменений. Подходы к проектированию изменений. Основные задания проекта изменений. Структура проекта изменений. Определение готовности к изменениям. Матрица готовности работников к изменениям.

Подготовка к внедрению изменений. Разработка программы изменений и графиков внедрения проекта. Ресурсное обеспечение реализации проекта. Подготовительная работа с персоналом: ознакомление работников с проектом изменений, обучение работников, разработка системы мотивации.

#### ***Тема 5. Механизм реализации изменений. Контроль.***

„Трехмерное пространство" процесса трансформации : "сверху вниз", "снизу вверх", "горизонтальная ось" (межфункциональная). Интегрированный подход к реализации изменениями.

Понятие механизма реализации изменений. Структура механизма реализации изменений.

Виды ресурсов предприятия. Потенциал предприятия. Виды компетенций. Понятие ключевых компетенций. Подходы к выявлению ключевых компетенций. Взаимосвязь внутренних условий предприятия. Управление ресурсно-компетентностной базой в процессе реализации изменений.

Понятие организационной структуры предприятия (ОСУ). Место ОСУ в реализации изменений. Факторы выбора ОСУ. Виды ОСУ. Сравнительная характеристика традиционных и адаптивных ОСУ. Преимущества и недостатки разных ОСУ. Современные направления развития ОСУ. Изменения в ОСУ для наилучшей реализации изменений.

Социально-психологическое обеспечение реализации изменений. Понятие организационной культуры. Элементы организационной культуры. Модели организационной культуры. Виды организационной культуры. Уровни организационной культуры. Первичные и вторичные факторы, которые влияют на формирование организационной культуры. Этика и культура организации. Управление организационной культурой в процессе проведения изменений. Основные принципы успешного изменения культуры.

Управленческая составляющая. Подходы к управлению дискретными изменениями И.Ансоффа. Стили проведения изменений по Виханскому. Стратегии осуществления изменений. Подходы к управлению изменениями в зависимости от стиля управления, который используется на предприятии, и степени привлечения работников к осуществлению изменений. Контроль реализации изменений и реагирования.

### ***Тема 6. Управление сопротивлением изменениям.***

Природа и феномен сопротивления изменениям. Причины возникновения сопротивления. Симптомы и признаки сопротивления изменениям. Сопротивление и скорость изменений. Сопротивление и власть. Типы работников в зависимости от их отношения к изменениям. Управление изменениями через поведение. Виды сопротивления изменениям. Индивидуальное, групповое сопротивление и сопротивление системы. Формы сопротивления. Свойства сопротивления. Основные стадии сопротивления изменениям.



Место управления сопротивлением изменениям в процессе управления изменениями. Модель управления сопротивлением изменениям. Факторы преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Методы управления сопротивлением стратегическим изменениям. Универсальные методы преодоления сопротивления (информирование и общение, участие и привлеченное, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение). Подходы к управлению сопротивлением стратегическими изменениями.

### ***Тема 7. Традиционные и современные методы управления изменениями.***

Методы, ориентированные на людей и культуру. Характеристика этих методов. Методы, ориентированные на задание и технологии: проектирование работ, техническая для социо система, кружки качества, анализ стоимости. Методы, ориентированные на структуру и стратегию: адаптивные организационные структуры, стратегические изменения.

Современные методы управления изменениями. Аутсорсинг: виды и особенности применения. Бенчмаркинг и специфика его использования в управлении изменениями. Реинжиниринг бизнес-процессов. Система управления бизнес-процессами. Тотальное управление качеством. Области и проблемы применения методов управления изменениями

Предпосылки изменений. Крайние подходы к управлению изменениями: организационное развитие и хозяйственный реинжиниринг. Сравнительная характеристика крайних подходов. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями.

### ***Тема 8. Изменения в стратегии предприятия.***

Взаимосвязь стратегии и стратегических изменений. Формы стратегических изменений: трансформация, реструктуризация, реорганизация. Сущность реструктуризации. Причины реструктуризации. Методы и средства реструктуризации. Формы

реструктуризации: усовершенствование, перестройка, реинжиниринг. Проблемы и факторы успеха реструктуризации. Основные этапы реструктуризации. Формы реорганизации: слияние, поглощение, присоединение, разделение, выделение, превращение.

Общие стратегии развития предприятия: стратегии роста, стабилизации, сокращения, комбинированные стратегии. Стратегия интенсивного роста и специфика изменений, обусловленных ею. Интеграционные процессы и изменения. Мотивы интеграции. Факторы успеха и провала интеграции. Формы объединений. Процессы диверсификации и изменения. Причины диверсификации. Факторы успеха и провала диверсификации. Способы диверсификации.

Подходы к управлению реализацией стратегических изменений фирмы ADL. Стратегии внедрения изменений в зависимости от состояния предприятия: опережающая стратегия, стратегия развития, стратегия оптимизации, стратегия перестройки, стратегия сокращения и распродажи. Выбор стратегии.

### **3 Реферативные задания**

### 3. 1 Примерная тематика реферативных работ

1. Концепция организационных изменений
2. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
3. Современные тенденции развития организаций
4. Типология организационных изменений
5. Принципы управления процессом изменений
6. Структура системы управления изменениями
7. Подходы к анализу и проведению изменений
8. Модели организационных изменений
9. Модель изменений К. Левина
10. Теория Е и теория О организационных изменений
11. Алгоритм проведения изменений
12. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями
13. Способы стимулирования поиска новых идей
14. Осуществление изменений.
15. Эффективное руководство процессом преобразований в организации
16. Сопротивление изменениям и методы его преодоления
17. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам
18. Реструктуризация управления организацией
19. Реинжиниринг бизнес-процессов
20. Классические и современная концепции организационного развития
21. Достоинства и ограничения организационного развития
22. Модели организационного развития
23. Этические проблемы организационного развития.
24. Концепция обучающейся организации
25. Создание обучающейся организации
26. Изменение социального контракта и природы карьеры сотрудников в обучающейся организации
27. Сопоставление основных методов управления изменениями
28. Инструменты проведения организационных изменений

29. Бенчмаркинг как инструмент проведения организационных изменений
30. Стили проведения изменений в организации.
31. Мониторинг и контроль процесса изменений
32. Формирование команды стратегических изменений
33. Критерии и показатели эффективности команды стратегических изменений.
34. Характеристики лидера команды стратегических изменений
35. Формирование инновационной организационной культуры
36. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации
37. Управление стрессом, вызванным организационными изменениями
38. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям.
39. Методы реагирования на сопротивление
40. Анализ «поля сил»
41. Методы преодоления сопротивлений
42. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления (на примере организации).
43. Ресурсная поддержка изменения.

### **3. 2 Методические указания к выполнению реферативных заданий**

Реферат – это краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

- формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
- развитие навыков логического мышления;
- углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы:

- введение,
- основная часть,
- заключение,
- список используемых источников.

В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т. д.

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка *«отлично»* — выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка *«хорошо»* — основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка *«удовлетворительно»* — имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка *«неудовлетворительно»* — тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

#### **4 Тестовые задания по дисциплине**

Дополните предложения:

1. «Отцом» теории управления считается: \_\_\_\_\_

2. «Прорывной» подход к оптимизации бизнес-процессов, который концентрирует внимание группы на определенном процессе в ходе одно-двухдневного совещания для определения способов, которыми группа может улучшить этот процесс в течение следующих 90 дней, — это: \_\_\_\_\_

3. Автор термина и теории бюрократии, считавший, что бюрократия — наиболее эффективный способ управления сложными организациями и превосходит любой другой способ в точности, стабильности, строгости дисциплины и надежности, — это: \_\_\_\_\_

4. Авторы сбалансированная система показателей для оценки эффективности организационных изменений — это Р. Каплан и \_\_\_\_\_

5. Антимонопольное законодательство — \_\_\_\_\_ фактор внешней среды организации.

6. В методике быстрого анализа решение выявления возможностей для улучшения и одобрения их внедрения осуществляется за один — два \_\_\_\_\_

7. В настоящее наиболее распространенными время являются \_\_\_\_\_ организационные структуры.

8. В обучающейся организации способ интуитивного понимания одного посредством создания символического образа другого — это \_\_\_\_\_

9. В организациях внедрение новых методов и технологий, с тем, чтобы преобразовать деятельность организаций в соответствии с изменяющимися требованиями рынка, означают \_\_\_\_\_

10. В основе методики FAST лежит построение \_\_\_\_\_

11. В ситуации, когда конечная цель и положение организации расплывчаты и не ясны, самый выгодный подход к переменам будет основываться на модели \_\_\_\_\_

12. Верны ли определения?

А) Обучающаяся компания — компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации

Б) Экономическая компания — компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации

13. Верны ли определения?

А) применение сбалансированной системы показателей — это процесс реализации стратегии

Б) применение сбалансированной системы показателей — это процесс разработки стратегии

14. Верны ли определения?

А) Сбалансированная система показателей построена на взаимосвязи целей и параметров различных видов деятельности компании

Б) Сбалансированная система показателей построена на концепции улучшения отдельно взятых изолированных показателей

15. Верны ли утверждения?

А) Бизнес-процессы — динамическая составляющая системы управления

Б) Бизнес-процессы — статическая составляющая системы управления

16. Верны ли утверждения?

А) В концепции перепроектирования команда использует преимущества уже опробованных методик

Б) В концепции перепроектирования команда создает новые пути применения информационной технологии

17. Верны ли утверждения?

А) Обучение — расширение способности получать в жизни желаемых результатов

Б) Обучение — приобретение дополнительной информации

18. Верны ли утверждения?

А) Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности — статическое описание компании

Б) Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности — динамическое описание компании

19. Верны ли утверждения?

А) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, — обреченные организации

Б) Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, — стабильные организации

20. Верны ли утверждения?

А) Организационная структура — статическая составляющая системы управления

Б) Организационная структура — динамическая составляющая системы управления

21. Верны ли утверждения?

А) Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации

Б) Организационная структура является ключевым параметром внешней среды организации

22. Верны ли утверждения?

А) Организационное обучение основывается на обучении путем постановки вопросов, получения доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта

Б) Организационное обучение основывается на программном обучении

23. Верны ли утверждения?



А) Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на макроорганизационном уровне

Б) Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на микроорганизационном уровне

24. Верны ли утверждения?

А) Самое важное обучение происходит на рабочем месте

Б) Самое важное обучение происходит в классах

25. Верны ли утверждения?

А) Самое эффективное обучение — обучение социальное и активное

Б) Самое эффективное обучение — обучение индивидуальное и пассивное

26. Виды возможных трансформаций организаций перечислены в \_\_\_\_\_

27. Включение в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только соображения дела, но и привходящие сантименты, — это организационная патология \_\_\_\_\_

28. Внедрение новых информационных технологий, систем стимулирования труда и продвижения по службе, увеличение гибкости технологических процессов — это \_\_\_\_\_

29. Внутренние источники организационных изменений — источники изменений, связанные с \_\_\_\_\_ организации.

30. Внутрифирменный документ, фиксирующий: продукты и услуги компании, функции, выполняемые в компании, исполнительные звенья, реализующие функции, распределение функций по звеньям, — это \_\_\_\_\_

31. Высокую степень участия работников в принятии решений подразумевает подход к управлению изменениями с позиций \_\_\_\_\_

32. Государственный контроль — \_\_\_\_\_ фактор внешней среды организации.

33. Две полярные концепции в управлении организационными изменениями, определяющие стратегию перемен, — это теория Е и теория \_\_\_\_\_

34. Действия менеджеров по вовлечению участников организации в процесс организационных изменений, предусматривающие встречи в малых группах, на которых персонал может задавать вопросы и получать ответы, — это \_\_\_\_\_

35. Дэниел Ким предложил представить процесс обучения в виде \_\_\_\_\_

36. Идея управления бизнес-процессами получила развитие в связи с массовым внедрением в организациях концепции \_\_\_\_\_

37. Иерархически упорядоченная совокупность всех элементов управления, которая отражает административные связи между ними, — это \_\_\_\_\_ предприятия.

38. Иерархические списки уточнения и детализации достижения целей — это дерево \_\_\_\_\_

39. Иерархические списки уточнения и детализации миссии компании — это дерево компании \_\_\_\_\_

40. Инструменты, способы производства и действия, с помощью которых организация преобразует входные данные в выходные, — это \_\_\_\_\_, используемые организацией.

41. Использование законной власти для проведения изменений в жизнь подразумевает подход к управлению изменениями с позиций \_\_\_\_\_

42. К моделям перемен относят модель \_\_\_\_\_

43. К реакции на сопротивление организационным изменениям на организационном уровне относится \_\_\_\_\_

44. К традиционным подходам к разработке структуры организации относятся: функциональный, дивизиональный и \_\_\_\_\_

45. Классическая модель организационных изменений, являющаяся прототипом всех современных моделей, — модель \_\_\_\_\_

46. Ключевой элемент модели переходного периода — это \_\_\_\_\_ и анализ ситуации.

47. Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением организационных изменений, — это \_\_\_\_\_ осуществления изменений.

48. Компонент процесса организационных изменений, обеспечивающий правильную последовательность действий в процессе преобразований в организации, — это \_\_\_\_\_ процесса преобразований.

49. Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой взаимно согласованную конструкцию, позволяющую четко обозначить направления деятельности организации и соответствующее разграничение ответственности, — это \_\_\_\_\_ процесса преобразований.

50. Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой руководящие принципы процесса преобразований в организации, — это \_\_\_\_\_ процесса преобразований.

51. Концепция в управлении организационными изменениями, которая исходит из приоритета финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании, — это теория \_\_\_\_\_

52. Концепция в управлении организационными изменениями, которая рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации, — это теория \_\_\_\_\_

53. Методика быстрого анализа решения на основе систематизированного анализа функций — это методика \_\_\_\_\_

54. Методика улучшения бизнес-процессов, основанная на детальном анализе существующих бизнес-процессов и предполагающая приведение существующего процесса к виду, наиболее соответствующему стратегическим целям и миссии организации, — это \_\_\_\_\_

55. Мировой опыт показывает, что теорию Е в чистом виде предпочитают использовать \_\_\_\_\_ фирмы

56. Мировой опыт показывает, что теорию О в чистом виде предпочитают использовать японские и \_\_\_\_\_ фирмы.

57. Многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса организационных изменений, — это \_\_\_\_\_

58. Модели, описывающие процесс последовательного во времени преобразования материальных и информационных потоков компании в ходе реализации бизнес-функции, — это \_\_\_\_\_ потоковые модели.

59. Модели, представляющие собой уникальное видение мира и дающие возможность оценить последствия любого предпринимаемого конкретного действия, — это \_\_\_\_\_ модели.

60. Модель компании, представленная в виде матрицы, задающей систему отношений между классификаторами в любой их комбинации, — это матрица \_\_\_\_\_

61. Модель перемен, в рамках которой переменны рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации, — это модель \_\_\_\_\_

62. Модель управления организационными изменениями Лэрри Грейнера состоит из \_\_\_\_\_ этапов.

63. Модель, получаемая путем объединения классификаторов в функциональные группы и закрепления между собой элементов различных классификаторов с помощью матричных проекций, — полная \_\_\_\_\_ компании.

64. Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников, — это \_\_\_\_\_ организации.

65. Наиболее радикальный из всех подходов к улучшению бизнес-процессов — это \_\_\_\_\_

66. Наибольшее распространение среди подходов к проведению организационного анализа получил \_\_\_\_\_ подход.

67. Налоговая ставка — \_\_\_\_\_ фактор внешней среды организации.

68. Научный подход к управлению разработан \_\_\_\_\_

69. Непреодоленные болезни роста в процессе дальнейшего развития организации превращаются в организационные \_\_\_\_\_

70. Непрерывное динамическое взаимодействие неформализованного и формализованного знаний — это создание знания \_\_\_\_\_

71. Несогласованность целей и действий, затрудняющая достижение целей организацией, — это организационная патология \_\_\_\_\_

72. Низкая степень осуществляемости в ней управленческих решений, так как управляющая подсистема организации не в состоянии полностью контролировать управляемую ею подсистему, — это организационная патология \_\_\_\_\_

73. Нормативная стратегия переобучения, направленную на оказание влияния на убеждения, оценки и отношение к работе в рамках организации с тем, чтобы она могла лучше адаптироваться к ускоренному темпу изменений в технологии, — это \_\_\_\_\_

74. Обоснование необходимости изменений и информирование о предлагаемых методах реформ соответствуют этапу \_\_\_\_\_ в модели организационных изменений К. Левина.

75. Организации, которые делают упор только на увеличение доходов акционеров, — это компании \_\_\_\_\_

76. Организационная патология, которая заключается в замкнутости отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенности на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и фирмы в целом, — это \_\_\_\_\_

77. Организационная патология, которая заключается в невозможности полного предписания работнику всех варианты его поведения в разных ситуациях, наличии у него определенной свободы выбора способа исполнения своей работы, что может использоваться исполнителем для самоутверждения, — это \_\_\_\_\_

78. Организационная патология, которая заключается в том, что индивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности, — это - \_\_\_\_\_

79. Организационная патология, которая заключается в усложнении структуры организации в процессе роста организации, трудностях согласования действий между подразделениями, вследствие чего основные цели достигаются труднее и дороже, — это \_\_\_\_\_

80. Организационное знание создается по \_\_\_\_\_

81. Организационное знание создается посредством взаимодействия \_\_\_\_\_ знания.

82. Организационные изменения по масштабам изменений классифицируются на локальные и \_\_\_\_\_

83. Организационные изменения по направленности развития классифицируются на прогрессивные и \_\_\_\_\_

84. Организационные изменения по типу развития классифицируются на экстенсивные и \_\_\_\_\_

85. Организационные изменения по характеру изменений классифицируются на революционные и \_\_\_\_\_

86. Организационные изменения, связанные с организационно-правовыми преобразованиями компании, при котором меняется состав или правовая форма юридических лиц, называются \_\_\_\_\_

87. Организационные структуры, которые получили широкое распространение в высокотехнологичных и быстро развивающихся отраслях, — это \_\_\_\_\_ структуры.

89. Организационные структуры, которые широко используются в практике управления диверсифицированными компаниями и при значительной территориальной разобщенности подразделений, — это \_\_\_\_\_ структуры.

90. Организационный анализ компании при инжиниринговом подходе проводится с помощью компании \_\_\_\_\_

91. Основание для построения «стратегическим континуумом» — \_\_\_\_\_ изменений.

92. Основной критерий при выборе стратегии организационных изменений — это \_\_\_\_\_ проведения организационных изменений.

93. Основной методологической схемой реализации реинжинирингового проекта является "модель Хаммера" \_\_\_\_\_

94. Основной причиной сопротивления персонала организационным изменениям является \_\_\_\_\_

95. Основоположник теории реинжиниринга — это \_\_\_\_\_

96. Осознание конкретной проблемы приводит в модели управления изменениями Л. Грейнера к этапу \_\_\_\_\_

97. П. Сенге определил \_\_\_\_\_ основных понятий или дисциплин, относящихся к обучающимся организация.

98. Патология, при которой приказом, распоряжением работнику предписывается делать то, что он и без того должен выполнять согласно служебной инструкции, положению о подразделении, — это организационная патология \_\_\_\_\_

99. Переориентация на внутренние проблемы приводит в модели управления изменениями Л. Грейнера к этапу \_\_\_\_\_

100. Период времени, необходимый для реинжиниринга бизнес-процесса, зависит от интенсивности работы команды и \_\_\_\_\_



## 5 Практические задания по дисциплине

### *Задание 1. Кейс-ситуация.*

Кейс “Уходя, уходи...” Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании V.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров. Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: высокий уровень заработной платы; медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня); бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами; пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения. Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе. Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их

семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы. Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам. Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить 11 должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании. В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же \_К мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной

и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

*Вопросы к кейс-ситуации:*

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
3. Какие меры необходимо было предпринять для: - недопущения ситуации сопротивления; - предотвращения сопротивления.

*Задание 2. Кейс-ситуация на тему: внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината.*

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием. Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством. Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А.

Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению. Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятново» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В 12 постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства. В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене. Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Зарплата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным. Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции. Такой была реальная ситуация на комбинате.

*Вопросы к кейс-ситуации:*

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?

2. Дайте характеристику существующей культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?

3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?

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

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

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

### *Задание 3. Кейс-ситуация.*

Деликатная напряженность. Чтобы снять напряженность между сотрудниками производственного и клиентского отделов, компании «Деликатный переезд» нужно увязать их интересы. Но как это лучше сделать? Несколько лет назад сотрудник мебельной компании Аркадий Усачев не смог ответить на вопрос клиента, купившего в его фирме новую мебель: «А вы не знаете, куда старую можно деть?» С каждым месяцем таких вопросов становилось все больше — люди активно меняли мебель, приобретали квартиры, переезжали. Скоро на диком рынке услуг по переезду появились первые иностранные компании: Interdean, Froesch, Voerman. Усачеву стало ясно — время терять нельзя, и в 2000 году он создал мувинговую компанию «Деликатный переезд». Теперь люди с вопросами, подобными «куда деть?», среди его клиентов: компания не только перевозит мебель, но и принимает ее на ответственное хранение. В компании с годовым оборотом \$2,5 млн уверены, что каждый год только в Москве переезжают около 140 тыс. семей и более 200 тыс. компаний. А еще есть Санкт-Петербург и Нижний Новгород, где у «Деликатного переезда» свои филиалы. «Люди хотят получать качественные услуги переезда, поэтому работы у нас прибавляется с каждым днем», — объясняет владелец и генеральный директор компании «Деликатный

переезд» Аркадий Усачев. В компании работают около 100 человек. Ядро фирмы — клиентский и производственный отделы. На их плечах основная работа: клиентский отдел продает клиентам услугу переезда, а производственный эту услугу исполняет. Координаторы клиентского отдела принимают заявки по телефону. Если ситуация простая, скажем, клиент хочет отправить теще свой старый холодильник или семья «перевозит» свою однокомнатную хрущевку, заказ оформляется по телефону. В случае неординарной ситуации и тем более когда речь идет о деликатной транспортировке личной библиотеки в 12 тыс. томов или о переезде домашнего террариума, менеджеры отдела выезжают к клиенту и формируют заказ на месте. Это необходимо, чтобы точно рассчитать стоимость переезда, ведь она объявляется клиенту только один раз и увеличиться не может. Чем больше заказов сформируют сотрудники клиентского отдела, тем выше их эффективность, а значит, и премия. Лучшей мотивации трудно придумать: чувствуя зависимость зарплаты от собственной активности, клиентский отдел нередко демонстрирует стахановские результаты. У сотрудников производственного отдела главным критерием эффективности работы является показатель, напрямую связанный с показателем работы клиентского отдела, — количество выполненных заявок на переезд. Другими словами, зарплата специалистов отдела (а в «Деликатном переезде» нет простых грузчиков) напрямую зависит от количества заказов, принятых клиентским отделом. Но, как признается Усачев, производственный отдел иногда бывает недоволен своими коллегами. И как ни странно, их ударными темпами. «Я возвращаюсь из Санкт-Петербурга утренним семичасовым поездом. Мне приходит SMS от координатора производственного отдела. Оказывается, что у него нет ни одного человека на переезд в 10.00», — вспоминает Усачев. Что делать в такой ситуации гендиректору и владельцу компании? Правильное решение только одно: нужно взять с собой из офиса тех, кто 14 свободен и имеет опыт работ на переезде, переодеться, захватить инструмент и упаковочную пленку и отправиться на заказ. В тот день, признается Усачев, упаковывали и грузили диваны и офисную мебель не только менеджеры из клиентского отдела и координатор производственного отдела, но и он сам. «У нас, как в любом клиентском бизнесе, то пусто, то густо», — говорит Усачев. Иногда производственный отдел простаивает, но чаще ему приходится работать в режиме максимальной нагрузки. Причем здесь нет

однозначной сезонной зависимости. Такая ситуация не может не отражаться на отношениях внутри компании. Как правило, недовольство сотрудников производственного отдела своими коллегами из клиентского проявляется в личных разговорах и жалобах начальству. Что, конечно, не улучшает психологический микроклимат в коллективе. Однажды даже пришлось пресечь попытку сговора. Менеджеры производственного отдела, на которых очередной заказ свалился в период пиковой нагрузки, попросили похорошему сотрудников клиентского отдела от этого заказа отказаться или на худой конец перенести его на другую дату. Те, хотя это и противоречило интересам самого клиентского отдела, отношения обострять не стали и просьбу решили удовлетворить. Но завершила эта история в кабинете у гендиректора. «Мы все собрались, посидели, поговорили и еще раз вспомнили, что основное правило нашей компании — предоставление услуг переезда в те сроки, в которые удобно клиенту», — рассказывает Усачев. В итоге заказ был выполнен. «Проблема в несопоставимых ресурсах каждого из отделов, — уверен Усачев. — И как следствие, в их разных интересах». Клиентский состоит из пяти человек — этого количества хватает, чтобы не только выполнять, но и перевыполнять план. То есть ресурсов у него с избытком. Конечно, он постарается сделать так, чтобы загрузка производственного отдела была равномерно распределена по дням. Но все равно в какой-то момент появятся заявки, которые будут выходить за границы пиковых показателей. А вот ресурсы производственного отдела, в штате которого числятся 60 человек, всегда ограничены. Как показывает семилетняя статистика компании, загрузка производственного отдела колеблется от 10 занятых человек в день до 200 и более. «Но мы же не в состоянии держать про запас все 200 человек, которые в итоге могут быть заняты лишь раз в неделю», — рассуждает Усачев. И дело тут не только в рентабельности. Даже если в «Деликатном переезде» пойдут на дополнительные затраты и расширят штат до максимума, пострадает качество — люди начнут терять квалификацию в связи с недогрузкой. Казалось бы, поможет кардинальное решение: надо только отказаться от частных заказов и сосредоточиться на корпоративных переездах, где все более предсказуемо. Хотя среди клиентов «Деликатного переезда» частных лиц по количеству значительно больше, чем фирм, выручка от них поступает приблизительно в одинаковом объеме. Однако гендиректор считает,

что именно благодаря частным переездам его компании удастся поддерживать высокий уровень «деликатности» переездов корпоративных. «Для сотрудников производственного отдела частный переезд — отличная школа,— убежден Усачев.— Ни один офис-менеджер не сможет проконтролировать процесс переезда так, как это сделает домохозяйка». Несмотря на то что Усачев не хочет раздувать штат, кадровый запас он все же создает. Сегодня формула, по которой рассчитывается количество производственного персонала в штате на текущий период, выглядит так: среднее количество задействованных людей в предыдущий период плюс 25–30%. В случае необходимости вызываются профессиональные совместители, работающие по договору подряда. Однако такая стратегия лишь отчасти позволяет сгладить основные колебания спроса, но полностью проблему в пиковые дни не решает. Есть еще одна идея, призванная увеличить ресурсы производственного отдела и снять напряженность в отношениях с клиентским подразделением. На заказы «Деликатный переезд» выезжает бригадами, состоящими, как правило, из шести человек: бригадира (руководителя и исполнителя в одном лице) и пяти специалистов (исполнители). «А мы хотим, чтобы все сотрудники производственного отдела имели управленческие навыки»,— делится планами Усачев. Уже сейчас бригадиры готовят себе заместителей, компания такое наставничество дополнительно оплачивает. В будущем, если каждый из сотру- 15 ников сможет исполнять функции руководителя, то в случае пиковой нагрузки «Деликатный переезд» сможет привлекать на подрядной основе еще 30 человек исполнителей. Таким образом, одна бригада из шести человек, которая, например, обслуживает переезд двухкомнатной квартиры, превратится в шесть бригад, которые смогут перевезти шесть таких квартир. План обнадеживает. Но все ли деликатные моменты учли в «Деликатном переезде»?

Вопросы к кейс-ситуации:

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Каким образом в описанной ситуации осуществляется управление взаимоотношениями?
3. Все ли учтено при формировании системы взаимоотношений?
4. Сформулируйте три причины, по которым контрактный подход к установлению взаимоотношений со своими подчиненными может оказаться предпочтительным, и наоборот.



#### *Задание 4. Кейс-ситуация.*

Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл. 1).

Таблица 1 - *Силы и причины сопротивления организационным изменениям*

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

#### *Вопросы к кейс-ситуации:*

Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы 1.

#### *Задание 5. Кейс-ситуация.*

В самом начале перехода нашей страны к рыночным отношениям молодой коммерсант создал фирму образовательного профиля GlobalMarketing, которая занялась обучением таких же молодых предпринимателей азам рыночной экономики. Сначала количество клиентов было весьма значительно, а фактическая себестоимость образовательных услуг была весьма невелика. В течение первого года существования фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса,

закрепить за собой право аренды помещения, подобрать активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его. Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным названием, перестали устраивать клиентов. Возникла необходимость лицензирования и государственной аттестации фирмы как образовательного учреждения, что оказалось сопряжено для нее с большими трудностями. Руководство фирмы приняло решение о ее репрофилировании. Новой сферой приложения сил было решено выбрать рынок продуктов питания в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход – гарантированным. Один из преподавателей, сотрудничавших с фирмой, предложил ее дирекции обратить внимание на рынок кофе и принес некоторые данные. Дирекция фирмы решила воспользоваться советом профессионала, а заодно применить только что полученные знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения. Данные анализа рынка. Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составила в 1992 г. в ценовом выражении около 50 млн ам. долл. Статистика спроса на кофе, по данным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Беларусь, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье – по 5%, Республика Коми и Санкт-Петербург – по 10%, Центральная и Восточная Сибирь – по 15%, Юг России – 20%. Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. ам. долл. за т, растворимого – 20 тыс. ам. долл., гранулированного – не менее 45 тыс. ам. долл. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастает в среднем в семь раз. Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществлялся из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. ам. долл. за т, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3- 5 кг) – в районе 2,2 тыс. ам. долл. за т. Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. ам.

долл. за такую партию. Уровень прибыли в валюте – 100%. 25 Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 ам. долл. За килограмм, но фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. ам. долл. С учетом затрат на жарку и фасовку кофе в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. ам. долл. Прибыль – 150%. Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100-150 тыс. американских долларов. Дополнительная информация. В одной из своих зарубежных поездок генеральный директор фирмы познакомился с экспертными оценками и прогнозом развития кофейного рынка стран Восточной Европы. По данным немецкой фирмы Darboven, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. В Польше, например, как показали эксперты, потребление кофе должно было вырасти с 1 млн мешков в 1992 г. до 2,2 млн мешков в 2005 г. Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека, достигший 3,5 кг в год и сравнявшийся с западным уровнем. При этом объемы импорта кофе в отчетном году составили 1,3 млн мешков, что на 34% выше, чем в предыдущем 1992 г. Обнаруженные тенденции, по мнению экспертов Darboven, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в Darboven предвидят рост потребления по мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего советского союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

*Вопросы к кейс-ситуации:*

1. Насколько оправдано желание дирекции перепрофилировать фирму?
2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт – негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками

кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка?

3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?

4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?

5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?

6. Каковы могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа их наибольшей экономичности? Каковы оптимальные масштабы требуемого в кофейном бизнесе капитала, и сколько его оборотов необходимо совершить для налаживания переработки кофе в России?

7. Определите, какова может быть рыночная роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в этой связи необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

#### *Задание 6. Кейс-ситуация.*

Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК». Исходные данные. В 2004 году главный акционер и председатель совета директоров группы предприятий «ГОТЭК» (г. Железногорск Курской области) Владимир Чуйков мог быть вполне довольным тем, как развивается его бизнес. В группу, которая представляла собой объединение юридических лиц, основанное на едином управленческом центре и взаимном владении акциями, входило 7 предприятий, из которых 4 занимались производством: ЗАО «ГОТЭК» производило гофрированный картон, транспортную и потребительскую упаковку с флексографской печатью, ЗАО «ГОТЭК-Принт» – упаковку из микрогофрокартона и картона хром-эрзац офсетной печатью, ЗАО «ГОТЭК-Литар» – транспортную и розничную упаковку из формованной бумажной массы для яиц и держатели бумажных стаканов для «Макдоналдса», ЗАО «ПОЛИПАК» – гибкую упаковку на основе полимерных и бумажных материалов с печатью и без печати. Ситуация на рынке складывалась более чем удачно. Емкость рынка российской упаковочной продукции, согласно исследованиям компании PRADO Marketing, в 2002 году достигла 15,7 млрд долл., и ее рост

прогнозировался на уровне не менее 20% в год. В 2004 году главное предприятие группы, ЗАО «ГОТЭК», которое формировало до 65% выручки группы, заняло лидирующие позиции в своем сегменте. Неплохие показатели демонстрировали и другие предприятия группы. Ключевыми клиентами предприятия являлись компании «Марс», «Балтика», P&G, «Сан Интербрю», «Крафт Фудс». В то же время в самом высокодоходном сегменте рынка – производстве ящиков сложной конфигурации с цветной печатью и защитными покрытиями (высечка) – ЗАО «ГОТЭК» уступало по объему производства финско-шведскому концерну Stora Enso. Кроме этого, производственные площадки группы хоть и находились в Центральном федеральном округе, но все же на значительном отдалении от потенциальных клиентов, основная часть которых расположена в Москве и Московской области. Сдерживающим фактором по сравнению с предприятиями полного цикла, НабережноЧелнинским КБК и ОАО «Архбум», являлось и отсутствие у «ГОТЭКа» собственной сырьевой базы. По данным исследовательской компании Abercade Consulting, с начала 2004 года цены на сырье росли скачкообразно, причем порой повышение достигало 10%, что не могло не сказаться на рентабельности «ГОТЭКа». Компания стремилась стать главным брендом в упаковочной отрасли, лидером на рынке. В теории все выглядело просто. Группе компаний необходимо было добиться увеличения процентного присутствия в системе закупок ключевых клиентов. Это давало бы стабильный и прогнозируемый сбыт, загруженность производства, снижение издержек и более высокую прогнозируемость бизнеса в целом. На тот момент поставки десяти ключевым клиентам формировали 23% выручки группы. При этом доля одного заказчика не превышала 4,7%. Специфика рынка такова, что крупные потребители гофротары предпочитают распределять заказы сразу у нескольких поставщиков, чтобы застраховаться, например, от сбоя в поставках. По мнению основного акционера компании Владимира Чуйкова, выполнить эти задачи можно было, предложив потребителям уникальный уровень сервиса. «Путь, в принципе, верный, – говорит один из экспертов рынка. – Производство гофротары – это рынок, где выбирает не продавец, а покупатель, который имеет возможность, что называется, покапризничать. На моей памяти одна крупная компания завершила миллионную партию ящиков только потому, что, по их мнению, оттенок цвета печати был «не тот», хотя все было выполнено строго

по техническому заданию. Российским компаниям непросто конкурировать с международными корпорациями, особенно в сегменте высеки. У лидера рынка – Stora Enso – финальные цены на упаковку выше, чем у российских компаний, и все равно проблем со сбытом нет. Во-первых, концерн Stora Enso пришел на рынок с портфелем клиентов из числа западных компаний, имеющих производство в России. Во-вторых, качество у него все-таки повыше за счет современного оборудования. Плюс современный подход к сервису. И, наконец, на предприятиях концерна в Европе работают крупные научно-технические центры, которые генерируют новые решения в упаковке». В этой ситуации топ-менеджмент «ГОТЭК» придерживался агрессивной стратегии модернизации производства и строительства новых производственных площадок. Используя заемные средства Сбербанка и Внешторгбанка, а также средства от выпущенных в 2003 году корпоративных облигаций, компания «ГОТЭК» инвестировала с 2000 по 2005 год порядка 60 млн долл. В модернизацию технологического комплекса ЗАО «ГОТЭК» и около 30 млн – в обновление технологической базы других предприятий группы. В 2004 году компания начала строительство фабрики по производству гофропродукции в Новомосковске, поближе к московскому рынку сбыта и одному из ключевых клиентов – компании R&G. В марте 2004 года топ-менеджмент пришел к осознанию, что только передовых технологий недостаточно для достижения поставленных амбициозных целей, так как стратегии компании должны соответствовать и ее структура, и бизнес-процессы. Единственный ресурс, который мог бы обеспечить более успешное развитие, – организационный. Топ-менеджмент группы «ГОТЭК» выделил ключевую задачу – сделать разрастающуюся компанию более управляемой и профессиональной. На тот момент каждое из четырех производственных предприятий группы являлось, по сути, автономным бизнесом. Над ними стояла управляющая компания «ГОТЭК-Инвест». Назвать эту компанию настоящим центром управления можно было с большой натяжкой, – говорит директор департамента организационного развития ЗАО «ГОТЭК-Инвест» Елена Додонова, – тогда она находилась в зачаточном состоянии, и основной ее функцией был контроль за денежными потоками. В компании было 5 отделов и работало в общей сложности 20 человек. Производственные предприятия группы сами занимались производством, продажами, логистикой. Такая схема, на взгляд

управленцев, была хороша до той поры, пока ЗАО «ГОТЭК-Инвест» ЗАО «ГОТЭК» ЗАО «ГОТЭК-Принт» ЗАО «ПОЛИПАК» ЗАО «ГОТЭК-Литар» предприятия группы самостоятельно оперировали в разных сегментах рынка тары и упаковки и сами определяли стратегию своего развития. Но для того, чтобы они действовали, что называется, в едином порыве и по единым стандартам, нужно было придумать что-то новое. «В процессе обсуждения выдвигались идеи провести изменения своими силами, – говорит Елена Додонова, – но когда мы, пытаясь разобраться в существующей организации бизнеса, проанализировали систему управления, то поняли, что ни сил, ни знаний для того, чтобы все это упорядочить самостоятельно, нам не хватит». Так возникла идея пригласить профессиональную команду. «Мы обратились к нескольким компаниям с заявкой, в которой определили ключевые проблемы, – продолжает Е. Додонова, – наиболее оперативно откликнулась консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers. Ее сотрудники точно поняли наше техническое задание и представили свое видение решения наших проблем».

*Вопросы к кейс-ситуации:*

Выступив в качестве экспертов консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers, выполните следующие задания:

1. Попробуйте оценить эффективность управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК» и определить необходимость реализации организационных изменений на основе использования метода балльной оценки. При анализе используйте 5-балльную шкалу оценивания: 5 баллов – высокий уровень эффективности системы управления, необходимости в проведении организационных изменений нет; 1 балл – низкий уровень эффективности системы управления, компания нуждается в обязательной реализации организационных изменений. При оценке эффективности системы управления компанией следует проанализировать следующие критерии по 5-балльной шкале оценивания (табл. 2).

Таблица 2 Критерии эффективности системы управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК»

№	Критерий	Содержание критерия	xi, балл
1	Управляемость компании с точки	а) инвестиционной привлекательности	

	зрения	б) привлекательности со стороны клиентов	
		в) контроля за финансовыми потоками	
		г) достижимости целей, ориентированности на результаты	
		д) обучения и развития персонала компании	
		е) управления затратами	
2	Структура управления	а) норма контроля (количество подразделений или количество персонала, находящихся в подчинении одного топ-менеджера, которыми он может эффективно управлять)	
		б) количество уровней в структуре управления	
		в) информационно-коммуникационное обеспечение (информационная поддержка, уровень развития коммуникаций как внутри компании, так и с деловыми партнерами)	
		г) деловые (управленческие) взаимоотношения между руководителем и подчиненными (взаимоотношения построены на взаимном доверии или основаны на харизме начальника)	
		д) эффективность структуры управления с функциональной точки зрения (с точки зрения соответствия специфике организации деятельности компании)	
3	Конкурентоспособность на рынке	а) доля сегмента на рынке	
		б) качество сервисного обслуживания	
4	Управление бизнес-процессами	а) с точки зрения новизны операционной системы	
		б) с точки зрения оптимизации бизнес-процессов	
5	Организационные изменения носят	а) стратегический и глубокий (радикальный) характер (включают реинжиниринг ведущих бизнес-процессов)	
		б) тактический и поверхностный характер (охватывают незначительные изменения, не затрагивая ведущие бизнес-процессы)	



6	Организационная культура ориентирована на	а) человека	
		б) задачи (результаты)	
		в) власть	
		г) роль	
7	Система управления логистикой с точки зрения	а) оптимальности остатков на складах	
		б) сбалансированности работы логистики и	
ИТОГО:			$\sum x_i$

2. Рассчитайте сумму баллов ( $\sum x_i$ ) и разделите ее на количество критериев оценивания (их 22). Таким образом, вы получите среднее значение показателя эффективности системы управления компании «ГОТЭК». Согласно этому показателю вы можете принять решение относительно эффективности системы управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК» и определить целесообразность внедрения организационных изменений. Чем ближе суммарный балл к 1, тем более целесообразны организационные изменения; чем ближе суммарный балл к 5 баллам, тем менее целесообразны в компании организационные изменения. В этом случае обоснуйте, какие организационные изменения необходимы.

## **6 Перечень вопросов для изучения дисциплины**

1. Место и значение изменений в деятельности предприятия
2. Природа, сущность и особенности изменений
3. Управление изменениями: понятие и содержание
4. Причины и источники изменений
5. Классификация изменений
6. Предельные варианты изменений: эволюционные и революционные
7. Уровни изменений: индивидуальные, групповые, организационные
8. Сферы проведения изменений
9. Менеджер по изменениям: требования и компетентности
10. Отличия менеджеров и лидеров изменений
11. Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям
12. Личность лидера изменений как детерминанта эффективности менеджера - лидера из изменений
13. Общая ситуация как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений
14. Стиль лидерства и управления как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений
15. Модели изменений поведения человека и их характеристика
16. Модели управления организационными изменениями и их характеристика
17. Процесс управления изменениями и его этапы
18. Место подготовительных процедур в процессе управления изменениями
19. Организационная диагностика
20. Рабочие группы и команды в управлении изменениями
21. Разработка проекта изменений
22. Планирование изменений: содержание и особенности
23. Понятие и содержание механизма реализации изменений

24. Основные составляющие механизма реализации изменений
  25. Ресурсно-компетентностная составляющая механизма реализации изменений
  26. Организационная составляющая механизма реализации изменений
  27. Социально-психологическая составляющая механизма реализации изменений
  28. Управленческая составляющая механизма реализации изменений
  29. Осуществление изменений на основе концепции "силового поля"
  30. Контроль осуществления изменений и реагирования
  31. Сопротивление изменениям: сущность и стадии развития
  32. Уровни, виды и формы сопротивления изменениям
  33. Причины сопротивления изменениям
  34. Методы преодоления сопротивления изменениям
  35. Процедура управления сопротивлением изменениям
  36. Классификация методов управления изменениями
  37. Традиционные методы управления изменениями
  38. Современные методы управления изменениями
  39. Предельные подходы к управлению изменениями Тема 9
- Организационное развитие
40. Необходимость, сущность и пути организационного развития
  41. Модели организационного развития
  42. Модель организационного развития И. Адизесса
  43. Модель организационного развития Л. Грейнера
  44. Теория фазовых трансформаций бизнеса как модель организационного развития
  45. Содержание концепции организационного развития
  46. Управление бизнес-процессами: содержание и понятие
  47. Сущность и виды реинжиниринга бизнес-процессов
  48. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов
  49. Сущность и формы стратегических изменений

- 50. Реструктуризация как форма организационных изменений
- 60. Реорганизация предприятия и ее формы
- 70. Взаимосвязь общих стратегий предприятия и стратегических изменений
- 71. Изменения, которые обуславливаются стратегией интенсивного роста
- 72. Интеграционные процессы и изменения
- 73. Диверсификационные процессы и изменения
- 74. Изменения, связанные со стратегиями стабилизации и сокращения деятельности предприятия

## 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. – \_\_\_\_\_.