

О. В. Крутеева, Н. В. Дегтярева

# **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Новосибирск  
СГУГиТ  
2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Сибирский государственный университет геосистем и технологий»  
(СГУГиТ)

О. В. Крутеева, Н. В. Дегтярева

# **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Утверждено редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия для обучающихся по направлению  
подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)

Новосибирск  
СГУГиТ  
2021

УДК 005+005.1:33+338.24  
К846

Рецензенты: кандидат экономических наук, доцент НГТУ *Л. И. Чурина*  
кандидат экономических наук, доцент СГУГиТ *Ю. Ю. Соловьева*

**Крутеева, О. В.**

К846 Управление изменениями [Текст] : учеб. пособие / О. В. Крутеева, Н. В. Дегтярева. – Новосибирск: СГУГиТ, 2021. – 64 с.  
ISBN 978-5-907320-86-4

Учебное пособие подготовлено кандидатом экономических наук, доцентом О. В. Крутеевой и кандидатом педагогических наук, доцентом Н. В. Дегтяревой на кафедре цифровой экономики и менеджмента СГУГиТ.

Пособие посвящено следующим вопросам: закономерности развития организации; организационные изменения: понятие и развитие теории; модели организационных изменений; управление изменениями и стратегический менеджмент; стратегии организационных изменений; понятие и этапы реорганизации системы управления; организационный анализ предприятия; личностные инструменты влияния на организационные изменения; организационные инструменты управления изменениями.

Учебное пособие «Управление изменениями» по дисциплине «Управление изменениями» предназначено для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата).

Рекомендовано к изданию кафедрой цифровой экономики и менеджмента, Ученым советом Института геодезии и менеджмента СГУГиТ.

Печатается по решению редакционно-издательского совета СГУГиТ

УДК 005+005.1:33+338.24

ISBN 978-5-907320-86-4

© СГУГиТ, 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Введение .....</b>                                                        | <b>5</b>  |
| <b>1. Закономерности развития организации .....</b>                          | <b>6</b>  |
| 1.1. Организация как система и фазы ее развития .....                        | 6         |
| 1.2. Классификация систем.....                                               | 7         |
| 1.3. Этапы управления на основе системного подхода.....                      | 8         |
| 1.4. Социальная организация.....                                             | 9         |
| 1.5. Модели жизненных циклов организаций .....                               | 10        |
| Контрольные вопросы для собеседования .....                                  | 13        |
| <b>2. Организационные изменения: понятие и развитие теории .....</b>         | <b>14</b> |
| 2.1. Движущие типы экономики.....                                            | 14        |
| 2.2. Типы изменений внутри организации.....                                  | 15        |
| 2.3. Классификация организационных изменений.....                            | 16        |
| 2.4. Сопротивление изменениям и методы их преодоления.....                   | 17        |
| Контрольные вопросы для собеседования .....                                  | 18        |
| <b>3. Модели организационных изменений .....</b>                             | <b>19</b> |
| 3.1. Модель преобразования бизнеса К. Левина .....                           | 19        |
| 3.2. Модель «Айсберга» С. Н. Германа.....                                    | 19        |
| 3.3. Модель управления стратегическими изменениями<br>И. Ансоффа .....       | 20        |
| 3.4. Теория Е и теория О .....                                               | 21        |
| 3.5. Модель преобразования бизнеса Гуияра и Келли .....                      | 22        |
| 3.6. Стадии процесса изменений Коттера.....                                  | 23        |
| 3.7. Кривая изменений Дж. Дак.....                                           | 23        |
| 3.8. Модель Л. Грейнера .....                                                | 24        |
| Контрольные вопросы для собеседования .....                                  | 24        |
| <b>4. Управление изменениями и стратегический менеджмент .....</b>           | <b>25</b> |
| 4.1. Типы стратегий изменения по Минцбергу и Уотерсу .....                   | 25        |
| 4.2. Факторы, влияющие на организацию бизнеса в России<br>и за рубежом ..... | 26        |
| Контрольные вопросы для собеседования .....                                  | 27        |
| <b>5. Стратегии организационных изменений .....</b>                          | <b>28</b> |
| 5.1. Задачи реализации стратегии организации.....                            | 28        |
| 5.2. Типы стратегий организационных изменений .....                          | 29        |
| 5.3. Принципы успешного управления процессом изменений.....                  | 29        |

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.4. Модели стратегических организационных изменений .....                          | 30        |
| Контрольные вопросы для собеседования .....                                         | 31        |
| <b>6. Понятие и этапы реорганизации системы управления .....</b>                    | <b>32</b> |
| 6.1. Виды реорганизации предприятий.....                                            | 32        |
| 6.2. Организационный консалтинг.....                                                | 33        |
| 6.3. Оценка эффективности развития организации.....                                 | 34        |
| 6.4. Классификация организационных структур управления.....                         | 35        |
| Контрольные вопросы для собеседования .....                                         | 37        |
| <b>7. Организационный анализ предприятия .....</b>                                  | <b>38</b> |
| 7.1. Основные компоненты организационной структуры .....                            | 38        |
| 7.2. Методы анализа организационных структур.....                                   | 39        |
| 7.3. Функциональный и процессный подход к управлению .....                          | 39        |
| 7.4. Методы постепенного и кардинального<br>совершенствования бизнес-процессов..... | 41        |
| Контрольные вопросы для собеседования .....                                         | 42        |
| <b>8. Личностные инструменты влияния на организационные<br/>изменения .....</b>     | <b>44</b> |
| 8.1. Корпоративная культура, ее типы и методы анализа<br>и формирования.....        | 44        |
| 8.2. Команда, схема ее развития и роли индивида в команде .....                     | 45        |
| 8.3. Принципы построения эффективной управленческой<br>команды .....                | 47        |
| 8.4. Самообучающиеся организации.....                                               | 48        |
| Контрольные вопросы для собеседования .....                                         | 49        |
| <b>9. Организационные инструменты управления изменениями.....</b>                   | <b>50</b> |
| 9.1. Этапы проектирования организационной структуры .....                           | 50        |
| 9.2. Методы проектирования организационных структур .....                           | 52        |
| Контрольные вопросы для собеседования .....                                         | 54        |
| <b>Заключение .....</b>                                                             | <b>55</b> |
| <b>Темы рефератов, эссе .....</b>                                                   | <b>56</b> |
| <b>Тесты.....</b>                                                                   | <b>57</b> |
| <b>Библиографический список .....</b>                                               | <b>61</b> |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Согласно национальному стандарту ГОСТ Р ИСО 9000:2015 «Система менеджмента качества. Основные определения и словарь», управление изменениями – это действия по управлению выходом после официального одобрения информации о конфигурации продукции.

Целью освоения дисциплины «Управление изменениями» является формирование у обучающихся общепрофессиональных компетенций, определяющих способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений и профессиональных компетенций, определяющих их способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

К задачам дисциплины относятся:

- формирование у обучающихся комплексного понятия о методах управления организационными изменениями в условиях изменения условий внешней и внутренней среды;
- знакомство с основными методами и средствами управления изменениями;
- формирование у обучающихся практических навыков принятия решений по управлению организационными изменениями.

# **1. ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Организация как система и фазы ее развития**

Отнесение ряда научных исследований природы организационных изменений в отдельную дисциплину произошло как следствие слияния двух принципиально различных подходов к изучению бизнеса: инженерно-технического и психологического. Первый являлся продолжением традиции Тейлора и рассматривал организацию как «часовой механизм», где каждая деталь может быть заменена в любой момент без нарушения производственного процесса. Объектом изменений в данном случае считалась техническая система организации.

Второй подход тесно связывал организацию с людьми, которые эмоционально воспринимают любые происходящие или будущие изменения внутренней и внешней среды. Данный подход очень близок к представлениям Э. Деминга о человеке как о самом ценном ресурсе предприятия, которые позже были трансформированы в ключевую идею концепции фирмы «Тойота»: производство – это организм, где именно человек его главная действующая фигура.

Комплексное изучение проблемы внедрения изменений в организации невозможно без четкого понимания основных ее терминов. Дисциплина «Управление изменениями» заимствовала часть теоретического и практического инструментария из нескольких смежных областей: стратегического менеджмента, управления качеством, теории организации и организационного поведения, проектного и программного менеджмента. Соответственно, обратимся к понятию «организация», так как в дальнейшем будем рассматривать изменения, происходящие именно в пределах ее функциональной области. Организация является развивающейся социальной системой, в которой существует два вида активности: достижение поставленной цели (например, максимизация прибыли) и командообразование, подразумевающее социальное развитие персонала.

## 1.2. Классификация систем

Система рассматривается в двух аспектах. Первый определяет систему как нечто целое, обладающее новыми свойствами, в отличие от отдельных элементов, которые ее образуют. Второй аспект связывает любую систему с объективной частью мироздания, имеющей схожие с ней черты и представляющей собой совокупность элементов, взаимодействующих с окружающей средой. Признаками системы являются: наличие составных компонентов с общей целью, которые связаны между собой и имеют определенную структуру и иерархию, кроме того, обладают относительной самостоятельностью и содержат элементы управления.

Организация рассматривается как совокупность взаимозависимых и взаимообусловленных *подсистем*, к которым относятся: организационная культура, стратегия организации, технологические процессы, структура организации и аппарат управления. Каждая из них подвержена влиянию со стороны государственной власти, международных отношений и международного рынка, экосистемы, в которой организация существует, и сложившемуся общественному сознанию.

Устойчивость всех перечисленных подсистем обеспечивается за счет интереса внешних систем в эффективной жизнедеятельности конкретной организации. В табл. 1 представлена краткая характеристика всех подсистем организации.

Таблица 1

### Особенности подсистем организации

| Приоритетность подсистемы | Подсистема               | Вопрос                                      | Основная задача                    |
|---------------------------|--------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------|
| 1                         | Организационная культура | Кто мы такие?<br>Зачем мы это будем делать? | Формирование целевых установок     |
| 2                         | Стратегия организация    | Что мы будем делать?                        | Разработка плана                   |
| 3                         | Технологические процессы | Как мы будем это делать?                    | Оценка функциональных возможностей |
| 4                         | Структура организации    | С помощью чего мы будем это делать?         | Ресурсное обеспечение              |
| 5                         | Аппарат управления       | Кто будет регулировать процесс?             | Согласование деятельности          |



Можно сказать, что любая организация должна обладать свойствами системы. Отсутствие хотя бы одного из них может привести организацию к ликвидации. Системный характер организации является важным и необходимым условием ее деятельности.

### **1.3. Этапы управления на основе системного подхода**

Системный подход в управлении подразумевает рассмотрение любой организации как системы, в которую входит ряд элементов, взаимодействующих между собой во времени и на физическом уровне. Различают следующие этапы системного подхода в управлении:

- выделение объекта изучения из общей массы явлений и процессов, определение пределов системы, ее основных частей, элементов, связей с окружающей средой;
- установление основных критериев целесообразного действия системы, а также основных ограничений и условий существования;
- определение вариантов структур и элементов, нахождение факторов, оказывающих влияние на систему;
- разработка модели системы и оптимизация работы системы по достижению цели;
- установление оптимальной схемы управления системой и определение надежной обратной связи по результатам функционирования, установление надежности функционирования системы.

Системный подход должен быть построен на принципах структурности, целостности и иерархичности. Структурность означает четкое выделение связей и отношений между элементами системы, целостность определяется синергетическим эффектом суммы всех характеристик системы, а иерархичность указывает на соподчиненность элементов системы друг другу.

Система управления предполагает наличие субъекта и объекта управления, между которыми организованы два канала связи. Первый передает управляющее воздействие на объект управления от субъекта, второй отправляет информацию о состоянии объекта.

## 1.4. Социальная организация

Социальные системы являются особым классом систем, в качестве элементов которых будут выступать люди и формирующиеся в процессе их взаимодействия отношения друг с другом. Социальные системы можно разделить на два типа: *гомогенные* и *гетерогенные*. Первый тип означает, что такая социальная система включает только отдельных субъектов – личностей, которые способны объединяться в группы или действовать самостоятельно. Второй тип рассматривает взаимодействия людей с социально-техническими или экосоциальными подсистемами.

*Организация* в этих условиях может быть определена в нескольких значениях: искусственное объединение в рамках действующей институциональной системы, созданное для выполнения конкретной заданной функции; определенная деятельности или процесс, связывающий три составляющие: управляющего, управляемых и целенаправленное воздействие первого на вторых; способ соединения отдельных частей системы или структуры в единое целое, специфический для каждого рода объектов, характеризующий степень или уровень упорядоченности этих частей.

Под *социальной организацией* понимается сложная система разнообразных социальных отношений, взаимодействие и взаимоотношение элементов которой направлены на получение заданных целей и результатов.

Различают также другие трактовки данного определения. Американский социологический словарь рассматривает *социальную организацию* в трех аспектах: социальная организация – это социально устойчивая совокупность социальных отношений индивидов и подгрупп в обществе или групп, основанных на системе социальных ролей, норм, разделяемых смыслов, которая обеспечивает регулярность и предсказуемость социальных взаимодействий; социальная организация – это формально организованная социальная группа или формальная организация; социальная организация – это общество. М. А. Лавренчук под *социальной организацией* понимает относительно устойчивую социальную целостность (социальную общность), которая проявляет разумное поведение как живой организм [19].

Особой формой социальной организации можно считать *корпорацию*, к компонентам которой относят: ключевых участников корпорации, структуру владения акциями, состав Совета директоров, законодательные огра-

ничения и требования к раскрытию информации, корпоративные действия и механизм взаимодействия между всеми участниками [22]. Управление такой организацией осуществляется в контексте социального управления, посредством формирования социальных отношений, работы социальных институтов или реализации социального контроля.

Рассмотрение любой организации с точки зрения ее социальной ориентации дает возможность учитывать влияние того социального пространства, в рамках которого оно функционирует.

Такой подход относится к *отношенческой теории фирмы*, согласно которой в создании ее активов участвуют абсолютно все заинтересованные стороны: от акционеров до потребителей конечного продукта. Взаимодействия внутри организации могут быть выражены в различных типологиях элементов.

Можно сделать вывод, что социальная организация является особой социальной реальностью с определенным типом управления и специфическим характером взаимоотношений ее членов.

## **1.5. Модели жизненных циклов организаций**

Любая организация развивается по определенным законам и в процессе своей жизни проходит несколько этапов или стадий. Знания этих законов позволяют разработать оптимальную стратегию развития с разбивкой факторов на доминирующие и второстепенные. Теория жизненного цикла получила свое развитие в середине прошлого века и основывалась на представлении организации как живого организма (табл. 2).

Рассмотрим более подробно модели, которые имеют более пяти стадий. Уолтер Торберт в работе «Ментальность членов организации», опубликованной в 1974 г., предположил, что развитие организации тесно связано с наличием или отсутствием чувства общности персонала. В результате жизненный цикл организации может состоять из стадий: фантазий, инвестиций, определений, экспериментов, предопределения и производительности, свободного выбора структуры, стадии возникновения общности и стадии либеральных порядков. Автор модели подчеркивал, что каждая из подсистем организации имеет свой менталитет и способности оценки собственной эффективности.

Таблица 2

## Сравнительная характеристика моделей жизненного цикла организаций

| Авторы                                 | 1 стадия                                               | 2 стадия                                        | 3 стадия                                  | 4 стадия                                          | 5 стадия                                |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| А. Даунс (1967)<br>Движущие силы роста | Борьба за автономию                                    | Стремительный рост                              | Замедление                                |                                                   |                                         |
| Липитт, Шмидт (1967)                   | Рождение                                               | Юность                                          | Зрелость                                  |                                                   |                                         |
| Ливерхуд (1969)                        | Пионерная фаза                                         | Фаза дифференциации                             | Фаза интеграции                           | Ассоциативная фаза                                |                                         |
| Скотт (1971)                           | Не формальная структура                                | Формализованная бюрократия                      | Промышленные конгломераты                 |                                                   |                                         |
| Грейнер (1972)                         | Креативность                                           | Директивное руководство                         | Делегирование                             | Координация                                       | Сотрудничество                          |
| Д. Мюллер (1972)                       | Зарождение                                             | Расширение                                      | Смерть                                    |                                                   |                                         |
| Ф. Лиден (1975)                        | Адаптация и завоевание своей ниши                      | Приобретение ресурсов и развитие методов работы | Постановка цели и получение прибыли       | Поведенческие паттерны и институализация структур |                                         |
| Д. Кац, Р. Кан (1977)                  | Стадия простой системы                                 | Стадия стабильной организации                   | Стадия совершенствования структур         |                                                   |                                         |
| Дж. Р. Кимберли (1979)                 | Выстраивание ресурсов и формирование будущей идеологии | Выбор «схем перемещения» и найм персонала       | Формирование организационной идентичности | Ригидные правила                                  | Консервативная организация              |
| Д. Миллер, П. Х. Фризен (1984)         | Создание (рождение)                                    | Рост                                            | Зрелость                                  | Упадок (спад)                                     |                                         |
| Э. М. Коротков (2003)                  | Эксплерентная (рождение предприятия)                   | Пациентная (завоевание рынка)                   | Виолентная (укрепление позиций, зрелость) | Коммутантная (упадок и старение)                  | Леталентная (прекращение существования) |

| Авторы                                                     | 1 стадия                  | 2 стадия                                                         | 3 стадия                              | 4 стадия                            | 5 стадия                                         |
|------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Д. Лестер, Джей. Парнелл, А. Каррагер (2003)               | Существование             | Выживание                                                        | Успех                                 | Возрождение                         | Упадок                                           |
| О.В. Головкина (2003)                                      | Зарождение                | Стадия деловой активности и финансово-экономической стабильности | Стадия зрелости                       | Стадия спада                        |                                                  |
| Ю. Д. Миرونенко, А. К. Тереханов (2004)                    | Реализованная бизнес-идея | Структуризация                                                   | Рациональное управление процессами    | Рациональное управление потенциалом | Рациональное управление нематериальными активами |
| С. Поварницына, Е. Емельянов (2006)                        | Этап «Тусовка»            | Этап «Механизация»                                               | Этап «Внутреннее предпринимательство» | Этап «Управление качеством»         |                                                  |
| Ян Жипенг (2006)                                           | Зарождение                | Развитие                                                         | Смерть                                |                                     |                                                  |
| Дж. Агарони, Х. Фальк, Н. Иехуда (2006)                    | Зарождение                | Рост                                                             | Зрелость                              | Спад                                |                                                  |
| С. Х. Хэнкс, К. Дж. Уотсон, Э. Янсен, Г. Н. Чандлер (2007) | Возникновение             | Коммерциализация                                                 | Рост                                  | Зрелость                            |                                                  |

Модель Фламхольца 1986 г. содержит семь стадий развития организации: новое предприятие, экспансия, профессионализация, консолидация, диверсификация, интеграция, упадок и обновление. Для каждой стадии определены критические проблемы, основное внимание уделено болезням роста [28].

Самая известная модель – это модель жизненного цикла организации, предложенная в 1979 г. И. Адизесом, которая развивала идеи Грейнера и предполагала, что динамика изменения организационной системы носит

циклический характер. В результате Адизес выделил десять стадий, которые можно разделить на две группы: группу роста и группу старения. К первой группе относятся стадии ухаживания (поиск единомышленников), младенчества (переход от идеи к практике), стадия «давай-давай» (преодоление препятствий без четкой структуры), юности (изменение структуры и делегирование полномочий), расцвета (удовлетворение потребностей через предвидение будущего).

Во вторую группу включаются стадии стабилизации (отход от политики быстрого развития, высокое значение межличностных отношений), аристократизма (укрепление системы контроля и собственной деятельности), ранней бюрократизации (увеличение внутренних конфликтов), бюрократизации (ориентация на соблюдение только правил и процедур, сложная и громоздкая структура, слабо подверженная изменениям), смерти (отказ клиентов от услуг организации). Основными факторами развития в данной модели будут считаться гибкость и умение проводить самоконтроль.

На основе сравнения представленных моделей можно сделать следующие выводы: прослеживается присутствие четкой закономерности в последовательности стадий любой организации; каждая стадия является следствием предыдущей стадии, возврат либо сложен, либо практически невозможен; все представленные модели рассматривают широкую совокупность организационных характеристик и переменных.

### **Контрольные вопросы для собеседования**

1. В каких явлениях и процессах проявляется сущность организации?
2. Определите связь между организацией и обществом.
3. Что такое социальная организация и что входит в состав ее внешней и внутренней среды?
4. Перечислите фазы жизненного цикла организации?
5. Определите суть теории жизненного цикла И. Адизеса.

## **2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ПОНЯТИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ**

### **2.1. Движущие типы экономики**

Для оценки уровня конкурентоспособности различных территориальных образований американец М. Портер определил четыре вида движущих сил развития экономики. К ним относились: факторы производства, инвестиции, инновации и богатство страны.

Среди основных тенденций развития современной экономики выделяют следующие направления:

- влияние научно-технического прогресса на экономические системы за счет непрерывного процесса открытия и применения новых знаний в хозяйственной деятельности, которые позволяют наладить выпуск высококачественных товаров при наименьших производственных затратах;

- усиление процесса глобализации, приводящего в свою очередь к возникновению многих глобальных проблем современности, таких как продовольственная, экологическая, демографическая и многие другие;

- формирование крупных транснациональных компаний, имеющих национальный капитал и интернациональный механизм его функционирования и контроля;

- интернационализация и экономическая интеграция хозяйствующих субъектов за счет создания различных комплексных форм сотрудничества стран в различных сферах деятельности.

В качестве дополнительной движущей силы можно выделить знания и человеческий капитал [24]. В экономике знаний возрастает роль адаптации к внутренним и внешним изменениям за счет революционного характера происходящих технологических трансформаций производственного процесса. Инновация в рамках такого подхода является результатом превращения нового знания в новый товар или услугу.

Инновацию можно рассматривать и как изменение, и как процесс, и как результат, которые имеют коммерческое воплощение в практической дея-

тельности. Результативность любой компании в данном случае будет зависеть от степени адекватности, гибкости и справедливости системы вознаграждения для самых талантливых своих сотрудников.

## 2.2. Типы изменений внутри организации

Любое изменение может быть описано тремя составляющими: объем изменения, направление изменения, длительность изменения и скорость его осуществления. Для того, чтобы дать определение такому термину, как изменение, необходимо учитывать влияние экономических и организационных факторов. В общем виде под *изменением* мы будем понимать приобретенные или утраченные свойства объекта в результате некоего воздействия или в процессе саморазвития [20].

Отдельные авторы подходят к трактовке понятия «изменение» с двух точек зрения.

Одни рассматривают изменение как последовательность определенных событий, приводящих к наблюдаемому содержательному изменению, вторые – как качественный переход из одной формы в другую, т. е. с точки зрения полученного результата (табл. 3).

Таблица 3

Многообразие трактовок термина «изменение» в научной литературе

| Автор                  | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| М. Б. Табачникова [23] | Изменение – это процесс преобразования структуры, функционирования и поведения системы                                                                                                                                                                                                                        |
| Л. Д. Гительман [23]   | Изменение – это различие между двумя последовательными моментами времени: различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации.                                                                                                                                                                         |
| А. А. Данилюк          | Изменение – это перевод какой-либо системы из одного состояния в другое, преобразование, обновление.                                                                                                                                                                                                          |
| Г. В. Широкова [10]    | Изменение – это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени, в качестве которого может быть рассмотрена работа конкретного сотрудника или рабочей группы, организационная стратегия, программа, продукт или организация в целом; |
| Я. Шепальский [23]     | Изменение – процесс движения и взаимодействия предметов и явлений, перехода от одного состояния к другому, появления у них новых свойств, функций и отношений.                                                                                                                                                |
| И. Адизес [23]         | Изменение – это «ливень» явлений во внешней и внутренней среде, вызывающий постоянную реакцию со стороны организации.                                                                                                                                                                                         |



Все изменения можно разделить на две большие группы по признаку источника формирования изменений: изменения во внешней среде и изменения во внутренней среде [23].

*Прямые организационные изменения*, касающиеся основных функций менеджмента, могут быть следующего характера: организационные, изменения в планировании, мотивационные изменения и изменения, связанные с функцией контроля. Изменения в комплексе маркетинговых мероприятий включают изменения продукта, места, цены и методов продвижения. Кадровые изменения связаны с изменениями в наборе и отборе персонала, в адаптации персонала и в обучении, в оценке трудовых качеств и стимулировании деятельности работников. В том числе сами кадры могут подвергаться изменениям и различаться как индивидуальные и командные изменения.

Рассмотрим группу изменений в микросреде, относящиеся к *косвенным*. Если детализировать более подробно изменения маркетинговых посредников, то к ним можно отнести изменения отношений с торговыми представителями, с фирмами, занятыми в сфере товародвижения, с агентами по оказанию маркетинговых услуг, с кредитно-финансовыми учреждениями.

Изменения клиентуры могут включать: изменения потребительского рынка и рынка производителя, изменения рынка промежуточных продавцов и рынка государственных учреждений, а также изменения, происходящие на международных рынках. Конкурентные изменения могут сопровождаться изменениями контактных аудиторий различного типа, финансовых кругов и гражданских групп действия, а также изменений мнений широкой публики.

### **2.3. Классификация организационных изменений**

Организационные изменения являются результатом целенаправленного управленческого воздействия, суть которого заключается в правильной оценке процессов, происходящих во внешней среде и разработке такой стратегии развития, которая, используя изменения внешней среды, позволит организации достигнуть запланированной эффективности и результа-

тивности бизнеса. Тем не менее, возможность управления сохраняется только для внутренних организационных изменений, так как они являются ответом на изменения внешней среды. Изменения внутренней среды можно разделить на четыре группы: изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, культурные и технологические изменения. Многообразие трактовок термина «организационные изменения» представлено в табл. 4 [20].

*Таблица 4*

**Трактовка термина «организационные изменения»**

| Автор           | Определение                                                                                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| И. И. Мазур     | Организационное изменение – это деятельность, которая осуществляется в пределах организационной иерархической системы      |
| Л. В. Карташова | Организационное изменение – это процесс, имеющий форму и характер и подверженный управленческому воздействию               |
| А. А. Бовин     | Организационное изменение – это результат творческой деятельности, направленный на внедрение новых организационных решений |

Согласно мнению И. Адизеса, менеджмент – это решение проблем во время изменений. Сочетание слов «возможность» и «проблема» на английском языке «opportthreat» он зарегистрировал в качестве своей торговой марки.

Таким образом Адизес хотел проиллюстрировать, что в результате взаимодействия любых подсистем организации могут возникать разрывы, что в свою очередь может привести к дезинтеграции всей системы, к появлению проблем [16].

## **2.4. Сопротивление изменениям и методы их преодоления**

Сопротивление изменениям можно рассматривать как ответную реакцию окружающей среды на непродуманные действия руководства организацией.

Сопротивление изменениям вызывают снижение производительности труда, что связано с негативными ожиданиями работников.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер выделили несколько методик преодоления сопротивлений организационным изменениям, которые представлены в табл. 5.

**Подходы и методы преодоления сопротивлений  
организационным изменениям**

| Подход                                         | Достоинства подхода                                 | Недостатки подхода                                           | Условия реализации подхода                 |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Предоставление информации и социальный контакт | Помощь и поддержка при успешном социальном контакте | Большие временные затраты                                    | При недостатке или неточности информации   |
| Предоставление помощи и поддержка со стороны   | Успешен при адаптации сотрудников к переменам       | Большие временные затраты                                    | При сопротивлении при адаптации            |
| Проведение переговоров и заключение соглашений | Легкий способ преодолеть сильные сопротивления      | Высокие транзакционные издержки                              | При наличии явных потерь для сотрудников   |
| Манипулирование и распределение ролей          | Дешевый способ преодоления сопротивлений            | Создание дополнительных социальных и психологических проблем | При невозможности применить другие тактики |
| Различные виды принуждений                     | Быстрая осуществимость                              | Высокие риски                                                | Для быстрых изменений                      |

**Контрольные вопросы для собеседования**

1. Что понимают под организационными изменениями?
2. Дайте определения реактивных и проактивных изменений. Приведите примеры.
3. Раскройте содержание поэтапной модели организационных изменений К. Левина.
4. Перечислите основные причины сопротивления изменениям.
5. Какие вы знаете методы для преодоления сопротивления изменениям?

### **3. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

#### **3.1. Модель преобразования бизнеса К. Левина**

В 1947 г. один из крупных идеологов американской социальной психологии немецкий психолог Курт Левин предложил трехэтапную модель управления организационными изменениями. На первом этапе осуществляется «размораживание» текущей ситуации, которое может быть как спонтанным, так и запланированным. Руководство должно вовремя идентифицировать причины сопротивления изменениям и разработать способы их преодоления. На втором этапе осуществляется непосредственно само изменение или «движение» на практике, при этом в работе важно учитывать быстрые и медленные изменения, а также наличие ключевых ситуационных переменных, влияющих на их успешную реализацию. Третий этап фиксируют достигнутое положение, чтобы сотрудники убедились в эффективности предпринятых мер, смогли принять новые методы работы и обеспечить всестороннюю поддержку руководства.

#### **3.2. Модель «Айсберга» С. Н. Германа**

С. Н. Герман в 1978 г. предложил модель управления организационными изменениями, согласно которой при разработке любой стратегии следует учитывать неформальные отношения внутри коллектива, так называемые «мягкие сферы», которыми трудно управлять. Отсюда аналогия с айсбергом, который легко разделить на две составляющие: то, что находится над водной поверхностью и то, что соответствует подводной части. Модель «Айсберг» показывает взаимосвязь между формальным и неформальным.

Формальные отношения описывают внешние характеристики организации, а неформальные создают ту движущую силу, что является ее основой.

Автор обращал внимание на то, что движущие силы изменений в этой модели могут быть как функциональными, так и дисфункциональными, в зависимости от степени воздействия на организацию в целом.

### 3.3. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа

Игорь Ансофф опубликовал свою матрицу «рынок-товар» в 1957 г. Данная модель остается популярной и сегодня. В более поздней работе автор предлагал использовать три измерения для определения направлений стратегических преобразований: рыночная потребность, технология товара, география рынка. Матрицу Ансоффа можно использовать как инструмент стратегического планирования [33]. Философия Ансоффа основывается на изучении поведения бизнес-структур в условиях изменчивой внешней среды. Основные аспекты этой философии представлены в табл. 6.

*Таблица 6*

Основные положения модели стратегического управления И. Ансоффа

| Факторы турбулентности внешней среды                       | Факторы, влияющие на поведение организаций                                      | Компоненты стратегического успеха                                                              |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рыночная среда непостоянная                                | История развития организации                                                    | Нет общей для всех формулы успеха                                                              |
| Высокая скорость изменений                                 | Размер организации                                                              | Необходимо учитывать уровень изменчивости внешней среды                                        |
| Высокий уровень конкуренции                                | Уровень накопления организационной инертности                                   | Уровень агрессии текущей стратегии должен быть согласован с уровнем изменчивости внешней среды |
| Появление новых технических решений и возможностей         | Наличие у сотрудников навыков, которые соответствуют потребностям внешней среды | Характеристики менеджмента должны быть согласованы с внешней средой                            |
| Изменение покупательских предпочтений и влияние институтов | Способности руководства и их мотивация                                          | К внутренним переменным относятся: компетенции, умения, знания, привычки, нормы и ценности     |

Модель И. Ансоффа предполагает реализацию стратегических изменений за счет трех компонентов: стратегии организации, компетентности высшего менеджмента и поведения персонала.

### 3.4. Теория Е и теория О

Теория Е и теория О были сформулированы Майклом Биром и Нитин Нория, профессорами Гарвардской школы бизнеса, более сорока лет изучавшими природу корпоративных изменений. Данные теории, или ключевые «архетипы» организационных преобразований имеют две прямо противоположные цели: повышение экономической стоимости организации и развитие ее организационного потенциала.

Теория Е считается самой популярной, так как демонстрирует более жесткий подход к управлению, основанный на применении различных экономических стимулов для повышения общей доходности организации.

Теория О является более мягкой стратегией, ориентированной на развитие корпоративной культуры и человеческих способностей. Авторы считают, что возможно сочетание этих двух теорий на практике, но только при наличии «большой силы, умения и мудрости» [30].

На практике возможно реализовать пять вариантов применения данных теорий: реализация чистого подхода «О», согласно которому топ-менеджеры готовы проводить изменения снизу вверх, придерживаясь эгалитарного стиля руководства своей организацией; реализация чистого подхода «Е», учитывающего влияние внешней среды на деятельность организации, при котором управление осуществляется сверху вниз; сочетание двух подходов, но только если руководство открыто признает противоречия между текущими целями; поступенчатая реализация стратегии изменений, начиная с обучения сотрудников, к более жестким механизмам их мотивации; обратные приоритеты: внедрение жестких структурных изменений и одновременная поддержка новаторства на местах.

В табл. 7 показаны основные отличия двух теорий и примеры возможного комбинированного подхода в управлении на их основе. Интеграция двух подходов обеспечит высокое конкурентное преимущество при условии, что руководство сумеет удовлетворить не только потребности своих акционеров, но и сделать ее более прозрачной, такой компанией, где «будет хорошо каждому» [30].

## Сравнение Теории О и Теории Е

| Аспекты изменения           | Теория Е                                  | Теория О                                                               | Комбинирование двух подходов                                           |
|-----------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Цель проведения изменений   | Увеличение акционерной стоимости компании | Развитие организационного потенциала                                   | Необходимость осознать противоречие в целях                            |
| Стиль руководства           | Авторитарный стиль                        | Эгалитарный стиль                                                      | Запуск изменений «сверху» при поддержке «снизу»                        |
| Объект проводимых изменений | Акцент на аппаратных средствах управления | Акцент на программное обеспечение управления                           | Одновременное изменение структуры с развитием корпоративной культуры   |
| Вознаграждение              | Материальное стимулирование труда         | Формирование чувства лояльности на основе справедливого вознаграждения | Стимулы являются дополнительным компонентом изменений                  |
| Внешнее консультирование    | Консультанты находят решения              | Консультанты помогают руководству                                      | Консультанты не являются сотрудниками, а служат лишь источником знаний |

**3.5. Модель преобразования бизнеса Гуиера и Келли**

Франсис Гуиер и Джеймс Келли в своей модели биоорганизационного генома далеко ушли от механического представления об организации. Их основной идеей было выявление в механизме преобразования бизнеса четырех элементов, в переводе с английского означающих: рефрейминг, реструктуризацию, ревитализацию и реновацию. Каждому из этих элементов соответствует три хромосомы.

Рефрейминг – это изменение представления организации о себе сейчас по отношению к тому, чего она могла бы достичь в будущем. Реструктуризация – процесс достижения уровня эффективности для обеспечения соответствующего уровня конкурентоспособности. Ревитализация – установление крепких связей организации с внешней средой. Реновация – это приоб-

речение персоналом организации новых знаний, навыков, умений, что необходимо для ускорения общего метаболизма и в целом для быстрой регенерации.

### **3.6. Стадии процесса изменений Коттера**

В своей книге «Впереди перемен» профессор Гарвардской школы бизнеса Джон П. Коттер сформулировал восемь этапов процесса осуществления изменений [18]. В основном его рекомендации были адресованы высшему руководству организаций и последовательно раскрывали содержание ошибок организационной перестройки, описывали портрет руководителя будущего, помогали оценить уровень конкурентоспособности. Процесс изменений по Коттеру включал восемь этапов: создание центрального ядра организации, способного передать людям ощущение необходимости перемен; формирование группы реформаторов или агентов перемен; формулировка видения и ближайшего будущего организации; информирование и пропаганда нового видения на основе модели поведения команды реформаторов; устранение блокирующих препятствий путем изменения структуры организации и поощрения творческого подхода; создание краткосрочных побед; консолидация улучшений за счет изменения кадрового состава и кадровых перестановок; институционализация (закрепление) изменений.

### **3.7. Кривая изменений Дж. Дак**

Любые масштабные организационные изменения всегда сопровождаются неожиданными событиями. Джини Дак в своей книге «Монстр перемен» предложила карту перемен, которая стала результатом значительных упрощений и аппроксимации, но все же могла послужить реальным инструментом для ориентирования на местности тем организациям, которые оказались в самом начале пути.

По оси  $X$  откладываются временные параметры, по оси  $Y$  – общие моральные усилия и уверенность в собственных силах. Дак в своих исследованиях делала акцент на важности развития навыка постоянной готовности к изменениям, формировании программы адаптации и создании сплоченной команды для борьбы с вызовами.



### **3.8. Модель Л. Грейнера**

В своей работе «Проблемы лидерства на стадии эволюции и революции» Ларри Грейнер предположил, что на организацию большое влияние оказывает ее история, а не внешнее воздействие. Если рассматривать его модель с точки зрения организационного воздействия, то для успешного проведения изменений необходимо: оказать соответствующее давление на высшее руководство компании; организовать процедуру посредничества на высшем уровне руководства; провести диагностику проблемных областей; определить пути возможных решений проблемы и круг полномочий ответственных лиц; провести ряд экспериментов с новым решением для последующей корректировки планов развития компании; закрепить принятые изменения в сознании людей путем мотивационного подкрепления.

Также Грейнер указывал на преимущество делегирования полномочий для получения широкого диапазона мнений наряду с директивным управлением организацией. Такой комплексный подход позволит укрепить баланс власти высшего руководства и подчиненных.

#### **Контрольные вопросы для собеседования**

1. Проведите сравнительный анализ Теории Е и Теории О.
2. Проанализируйте варианты участия персонала в проведении организационных изменений по модели Грейнера.
3. Что такое рефрейминг и кто является авторами модели преобразования бизнеса?
4. Что такое ревитализация?
5. Назовите три системы обновления по модели Ф. Гуияра и Дж. Келли.

## 4. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 4.1. Типы стратегий изменения по Минцбергу и Уотерсу

Одним из крупнейших специалистов в области стратегического менеджмента является Генри Минцберг. Рассматривая стратегию как руководство для достижения долгосрочных результатов, он выделил пять ее составляющих: план, прием, паттерн, позиция и перспектива [8].

*Стратегия-план* разрабатывается с определенной целью до начала реализации любого проекта, *стратегия-прием* позволяет оценить поведение конкурентов и предугадывать, а также парировать их ответные действия. *Паттерн* отражает модель поведения организации с точки зрения здесь и сейчас и может включать совокупность документированных правил, процедур и основополагающих принципов, которые необходимо учитывать в предпринимательской деятельности.

*Стратегия-позиция* помогает сегментировать рынок по уровню конкуренции, по потенциалу прибыльности, по территориальному расположению или определенным социальным группам.

*Стратегия-перспектива* увязывает цели и ресурсы организации для дальнейшего выбора альтернативных вариантов развития и их последующей оценки.

Минцбергом были определены три типа развития стратегий организации: плановая модель, модель предпринимательского типа и самообучающаяся модель, что во многом созвучно его стратегии «5-Р».

Также Г. Минцберг в соавторстве с Дж. Уотерсом указал на два типа альтернативных стратегий изменений: продуманных и неотложных (рис. 1).

Они отличаются тем, что первые являются результатом стратегического анализа и планирования, а вторые обусловлены моделями поведения, которые сложились на нижестоящих уровнях управления [11].

Сочетание данных стратегий позволяет выделить восемь стилей стратегического менеджмента: запланированные стратегии; предприниматель-

ские стратегии; стратегии-идеологии; стратегии-зонтик; процессные стратегии; изолированные стратегии; согласованные стратегии; навязанные стратегии.



Рис. 1. Континуум стратегий Г. Минцберга и Дж. Уотерса

Глобализация мировой экономики, технологический рост, усиление роли государства в развитии предпринимательства и бизнеса привело к переосмыслению текущих стратегий организаций.

#### 4.2. Факторы, влияющие на организацию бизнеса в России и за рубежом

Под *предпринимательством* понимается личностная и деловая активность, которая аккумулирует различные свойства человеческого потенциала для достижения поставленной цели.

Российская особенность ведения бизнеса обусловлена в первую очередь чертами русского национального характера, а также правилами делового общения, ценностными характеристиками и нормами поведения, сложившимися под влиянием советской экономической системы и переходного периода развития экономики, начавшегося в конце 1990-х гг. прошлого века.

В качестве основных факторов, влияющих на организацию бизнеса в России, можно выделить следующие [13]: текущая и прогнозируемая политика государства в отношении предпринимательства; возможность использования финансовой системы; принятие общественностью института

предпринимательства; присутствие инициативности и предприимчивости в чертах характера; гендерные различия в предпринимательстве.

Учитывая влияние глобализации на международный рынок, организация бизнеса за рубежом имеет свои характерные особенности, которые отражены в табл. 8.

*Таблица 8*

**Особенности организации бизнеса за рубежом**

| Признак                      | Условие реализации                                                                                                                     |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Доступность и всеобщность    | Широкие перспективы для ведения бизнеса с учетом законодательства других стран                                                         |
| Этапность развития бизнеса   | Эволюционное развитие организации за счет грамотных управленческих решений: от международной торговли до мультинациональной корпорации |
| Технологическая глобализация | Факторы компьютеризации, информатизации и телекоммуникации                                                                             |
| Финансиаризация              | Появление нового финансового инструмента                                                                                               |
| Интернационализация          | Воздействие процессов конвергенции и дивергенции на деловые отношения                                                                  |

**Контрольные вопросы для собеседования**

1. Определите связь корпоративной стратегии и управления изменениями.
2. С чем связан рост неопределенности в управлении современными компаниями?
3. Что такое континуум стратегии Минцберга и Уотерса?
4. Предложите примеры использования стратегии «5-Р» Г. Минцберга в управлении персоналом, при внедрении нововведений в производственный процесс и для разработки программы лояльности клиентов образовательного учреждения.
5. Назовите факторы, влияющие на развитие бизнеса в России и за рубежом.

## **5. СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

### **5.1. Задачи реализации стратегии организации**

Любая стратегия изменений должна содержать ключевые цели изменений в структуре организации и ее культуре, а также быть направлена на обеспечение способа достижений этих целей.

Разработка стратегии и реализация стратегии – принципиально разные этапы процесса. Следует помнить, что разработка может осуществляться небольшой группой специалистов, а реализация затрагивает всю компанию и требует полной готовности всех сотрудников.

В процессе реализации стратегии перед компанией возникают определенные барьеры, связанные с выбранным стилем управления, типом организационной культуры и ресурсами, которые находятся у нее в распоряжении: барьер зрения (цели четко не сформулированы); барьер для людей (низкий уровень мотивации); барьер ресурсов (в долгосрочной перспективе ресурсы недоступны); барьер быстрых побед (компания ориентирована на краткосрочные цели); барьер управления (нет долгосрочной стратегии).

Формирование стратегии осуществляется в четыре этапа, где последним шагом является именно реализация [21]: проведение стратегического анализа с использованием STEP и SWOT анализа и других инструментов; совершение стратегического выбора с формулировкой миссии организации, ее видения и проведения экспертных оценок; описание стратегии путем создания стратегической карты; осуществление перевода стратегии в конкретные цели и задачи, составление программы действий (этап реализации).

Стратегия организационных изменений – это определенный план действий, отражающий темп изменений, степень вмешательства со стороны руководства, возможность привлечения внешних агентов, уровень централизации управления.

## 5.2. Типы стратегий организационных изменений

Существует классическое представление о классификации стратегий организационных изменений. *Стратегия принуждения* направлена на последовательное ограничение прав трудящихся на самоопределение и свободу действий, созвучна авторитарному стилю управления. Задача *рациональной стратегии* – сформировать позитивное мнение по поводу изменений, доказать рациональность и логичность вводимых мер. *Нормативная стратегия* изменяет определенные поведенческие традиции и апеллирует, в первую очередь, к индивидуальности сотрудника организации. *Фасилитативная стратегия* осуществляется посредством материального стимулирования работников. Возможен комплексный подход к разработке стратегий организационных изменений, в рамках которого различают три стратегии: стратегию специалиста, стратегию обучения и стратегию совместной работы.

## 5.3. Принципы успешного управления процессом изменений

Потребность в изменениях может возникать под влиянием двух факторов: осуществление стратегического планирования деятельности компании или стихийная реакция на изменения рынка, социальных предпосылок, законодательства или экономики в целом.

Чтобы понять, что организации нужны изменения, важно отслеживать следующие параметры: состояние внутренних процессов, показатели эффективности деятельности (финансовые показатели), показатели состояния и движения кадров, уровень конкурентоспособности на рынке продукции, работ (услуг).

Успех организации будет зависеть от того, насколько точно она следует основным принципам успешного управления процессом изменений. К ним относятся: принцип согласования методов и процессов изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами; принцип рационального вовлечения руководства в процесс принятия управленческих решений; принцип согласования различных процессов перестройки организации; принцип оптимизации процесса организационных изменений; принцип использования различных подходов и способов вмешательства для поддержки и осуществления необходимых перемен.

## 5.4. Модели стратегических организационных изменений

Для реализации стратегии организационных изменений применяют несколько моделей. Модель «постепенного перехода» основана на анализе и прогнозе ситуации и оценивает изменения как возможный прорыв. Менеджеры, используя данную стратегию, должны понимать важность сопротивления изменениям переходного периода. Организация может столкнуться с систематическими сопротивлениями, возникающими из-за недостатка информации, навыков и возможностей, а также поведенческими сопротивлениями, причина которых – реакция людей на перемены.

Модель «постепенного наращивания» предполагает развитие организации шаг за шагом, постепенно корректируя работу всех подразделений после каждого изменения. Достоинством такой модели считается нивелирование возможных негативных последствий для руководства, организации и сотрудников.

Модель EASIER используется для анализа стратегии, причем первая часть элементов модели относится к поведенческим аспектам, вторая часть – к внутренним процессам и структуре организации (рис. 2).

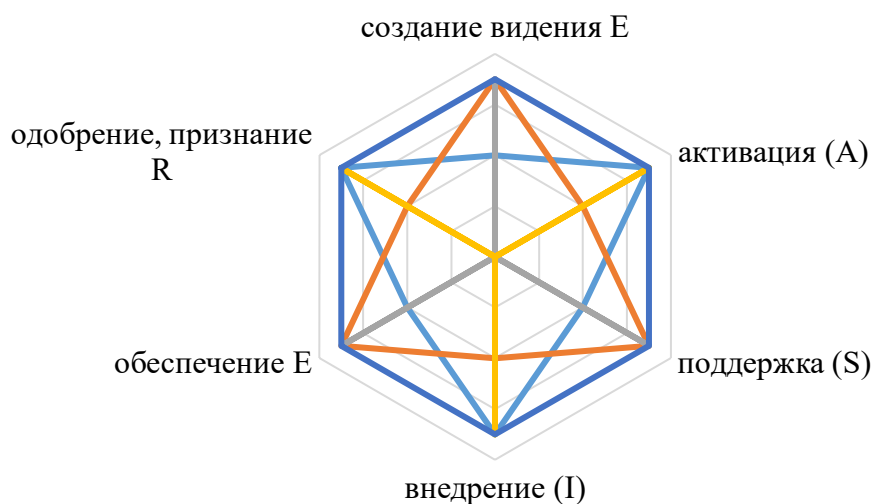


Рис. 2. Модель EASIER

Представляет интерес с точки зрения стратегических изменений модель «Калейдоскоп изменений» Балоган – Хоуп Хейли. В данной модели три круга: внутренний круг включает набор вариантов для стратегических

изменений, средний круг описывает восемь характеристик внутренних изменений, внешний круг – четыре характеристики внешних изменений. Набор стратегических вариантов: изменение пути, изменение стартовой точки, изменение точек вмешательства, изменение стиля, изменение ролей. Набор внутренних характеристик среды: время, масштаб, мощность, топ-характеристики, готовность компании к изменениям, полнота, разнообразие и сохранение. Набор внешних характеристик среды: стратегия, организация, контекст, изменения.

### **Контрольные вопросы для собеседования**

1. Раскройте содержание модели переходного периода?
2. Раскройте содержание модели постепенного наращивания?
3. Назовите основные элементы модели EASIER.
4. Какие факторы определяют выбор стратегии организационных изменений?
5. В каких формах руководитель может вмешиваться в процесс организационных изменений?



## **6. ПОНЯТИЕ И ЭТАПЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **6.1. Виды реорганизации предприятий**

В целях выживания организация имеет право в соответствии с Гражданским Кодексом РФ изменить свой организационно-правовой статус, что возможно при осуществлении процедуры реорганизации.

Реорганизация – это процесс преобразований структуры акционерного капитала, который совершается по решению учредителей или уполномоченных органов.

Цель реорганизации – укрепление финансовых выгод, увеличение рыночной доли, организационная перестройка и изменение системы управления в целом. Ряд авторов указывает на то, что реорганизация является только первым этапом в процессе управления изменениями [26].

Применяются шесть форм проведения реорганизации:

- в форме слияния двух или более хозяйствующих субъектов, в результате которого они полностью теряют свой правовой статус и создается новое предприятие с объединенными активами и обязательствами;
- в форме присоединения, когда одно или несколько предприятий становятся частью другого, продолжающего функционировать;
- в форме разделения, когда предприятие прекращает свое существование, разделившись на несколько субъектов с соответствующим объемом активов;
- в форме выделения, сопровождающегося передачей части активов вновь создаваемому юридическому лицу (лицам) при сохранении головного предприятия;
- в форме преобразования с созданием единственного правопреемника;
- в смешанной (сложной) форме реорганизации.

Реорганизация приводит к реструктуризации, которая, в свою очередь, различается по масштабам, видам и формам ее проведения (табл. 9).

## Типы реструктуризации предприятий и организаций

| Классификационный признак                           | Состав                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| В зависимости от периода преобразований             | Стратегическая и оперативная                                                                                |
| В зависимости от объектов процесса реструктуризации | Реструктуризация бизнеса, имущественного комплекса, собственности, задолженности, организационной структуры |
| В зависимости от масштаба преобразований            | Частичная и комплексная                                                                                     |
| По функциональному содержанию                       | Производственная, организационная, кадровая, финансовая                                                     |
| В зависимости от полигона проводимых изменений      | Правовая и экономическая                                                                                    |
| По уровню преобразований                            | Внутренняя и внешняя                                                                                        |
| По модели осуществления изменений                   | Эволюционная и революционная                                                                                |
| В зависимости от финансового состояния              | Корпоративная и кризисная                                                                                   |

Реструктуризацию следует осуществлять, руководствуясь следующими подходами: функциональным, дивизиональным, матричным, командным и сетевым.

## 6.2. Организационный консалтинг

Эффективность консультационных услуг подтверждается общим снижением экономических рисков и повышением конкурентоспособности организации. Успешность данного процесса зависит от оценки внешнего окружения, степени согласованности действий всех структурных подразделений, уровня использования человеческих ресурсов, выбора стиля руководства организацией.

В последнее время начал активно развиваться цифровой консалтинг в связи с бурной цифровизацией и диджитализацией экономики страны. Цифровой консалтинг – это специфические деловые отношения между приглашенным специалистом и заказчиком услуг, цель которых провести анализ и оценку направлений развития организации для вывода ее в цифровую среду с использованием цифровых производственных и управленческих технологий. Эволюция сферы консалтинговых услуг прошла несколько этапов (табл. 10) [34].

## Эволюционные преобразования консалтинговых услуг

| Этап развития  | Период развития | Краткое описание                                                                                                                                |
|----------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Консалтинг 0.0 | 1950–1960       | Цель – повышение производительности. Виды: операционное и стратегическое консультирование                                                       |
| Консалтинг 1.0 | 1970–1980       | Цель – совершенствование управленческого консалтинга в сферах управления персоналом, изменением, производством, повышения конкурентоспособности |
| Консалтинг 2.0 | 1980–1990       | Цель – разработка стратегии прогнозирования и общей методологии управления изменениями                                                          |
| Консалтинг 3.0 | Начала XXI в.   | Усиление потребности в узких специалистах                                                                                                       |
| Консалтинг 4.0 | Настоящее время | Появление цифрового консультирования, получение партнерской роли специалистом-консультантом                                                     |

Цифровое консультирование предполагает глубокую трансформацию в связи с цифровизацией услуг и включает следующий перечень продуктов [34]:

- создание и развитие новых бизнес-моделей;
- создание цифровых сервисов для управления бизнесом;
- формирование нового подхода к управлению данными;
- цифровое моделирование, широкое использование платформенных решений;
- создание цифровой экосистемы.

Разнообразные подходы позволяют отследить актуальные направления цифровизации консалтинга: совершенствование цифровой культуры бизнеса, оценка цифровой организационной зрелости компании, использование возможностей продуктовой аналитики, подбор по индивидуальным запросам подходящих цифровых технологий.

### 6.3. Оценка эффективности развития организации

Для эффективной работы организации необходимо обеспечить согласованность деятельности всех ее подразделений и координационных механизмов. На всем этапе жизненного цикла организация может несколько раз сменить свою форму и выбрать доминирующий тип структуры управления.

В модели Генри Минтцберга «Структура 5» рассмотрена концепция формирования эффективных организаций, куда входят: предпринимательские организации, для которых характерна централизация управления и дисбаланс между текущей деятельностью и общим стратегическим видением; машинные организации, где имеется развитая техноструктура управления; профессиональные организации, которые большое значение придают формированию эффективного рабочего коллектива; инновационные организации с привлечением специалистов из различных областей знаний; миссионерские организации, чьи ценности понятны для всех ее членов.

#### **6.4. Классификация организационных структур управления**

Организационные структуры делятся на два типа: механические и органические. Первый тип структур имеет строгую иерархию в системе управления, требует четкого выполнения должностных и иных распоряжений и предписаний в организации. Основными признаками таких структур являются упорядоченность, регламентированность всех бизнес-процессов и дисциплина.

Органические организационные структуры ставят перед собой цель воспитать высококвалифицированные кадры с большим творческим потенциалом, создавая для этого соответствующие условия. Такие структуры нацелены на достижение конкретных результатов, в них как правило практикуются групповые и децентрализованные формы принятия управленческих решений.

Компания, которая является достаточно стабильной, будет ориентирована на внедрение именно механических структур, органические же структуры будут более эффективны в динамических и неопределенных условиях внешней среды.

К *механическим организационным структурам* относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная структуры управления.

Линейная структура характеризуется строгой подотчетностью каждого звена управления только одному руководителю, при которой определена численность персонала, круг полномочий и управленческие цели.

При функциональной структуре в подчинении одного линейного руководителя находятся группы функциональных руководителей, что позволяет выстроить иерархию управленческих звеньев на основе выполнения отдельных функций.

Линейно-функциональная структура сочетает в себе различные типы связей между звеньями и хорошо чувствуют себя в стабильной экономической ситуации при низкой конкуренции.

Линейно-штабная структура возникает в том случае, когда при линейном руководителе создается временный штаб для решения важных вопросов. Подобные штабы не имеют права принимать решения, а только выполняют отдельные функции управления или должностные обязанности.

Дивизиональная организационная структура является разновидностью линейно-функциональной и построена на шахтном принципе, означающем, что по каждой функциональной службе, созданной внутри крупного предприятия, формируется своя собственная иерархия. Данная структура предусматривает структуризацию организации по продуктовому, потребительскому и региональному признакам.

К органическим организационным структурам относятся проектные, матричные и бригадные структуры. Проектная структура отличается своей гибкостью, матричная создается на основе проектной и функциональной структур управления, бригадная предполагает бригадную форму организации труда и производства.

Эффективная организационная структура должна учитывать вопросы стратификации, формализации, централизации и сложности управления, включать процессы разделения труда, ресурсного обеспечения и согласования объемов, сроков и последовательности работы.

Различают три стадии формирования организационных структур:

- разработка общей структурной схемы, где прописываются характерные признаки организации и направлений дальнейшего проектирования;
- формирование состава основных подразделений организации и установление связей между ними;
- определение количественных характеристик аппарата управления и управленческих процедур.

Методы проектирования организационных структур могут быть взаимодополняющими и сочетать в себе экономические, информационные, технологические и иные типы взаимодействий. К таким методам относят: метод аналогий, экспертно-аналитический метод, метод структуризации целей, метод организационного моделирования [7].

На организационную структуру влияет большое количество факторов, что может быть учтено в методике проектирования. Сочетание системно-целевого и функционально-технологического подходов должно быть отражено в последовательности этапов проектирования. Ниже приведена более детализированная процедура разработки организационной структуры.

Первый этап направлен на формирование дерева целей организации. На втором этапе происходит выбор и построение системы показателей состояния объектов управления. Третий этап сопровождается построением графа задач управления. Четвертый этап должен быть полностью посвящен разработке базовой структурной модели. Пятый этап нацелен на группировку задач управления отдельных элементов организационной структуры. На шестом этапе рассчитывается численность работников управления по всем уровням и подразделениям организационной структуры. На заключительном этапе проектирования формируется схема организационной структуры.

### **Контрольные вопросы для собеседования**

1. Приведите классификацию организационных структур управления.
2. В чем заключаются преимущества и недостатки механических структур управления?
3. Какие структуры называют органическими? В чем преимущества и недостатки этих структур?
4. Перечислите последовательность этапов реструктуризации компании.
5. В чем заключается связь стратегии и структуры организации?

## **7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **7.1. Основные компоненты организационной структуры**

Каждая организация выбирает для себя наилучшую и только ей свойственную организационную структуру управления. К основным понятиям структуры управления относят элементы, отношения, уровни и полномочия. В качестве элементов выступают как отдельные сотрудники, так и целые службы, занятые выполнением определенных функциональных обязанностей.

Все элементы связаны между собой особым типом взаимоотношений: горизонтальными (одноуровневыми) и вертикальными (отношениями подчинения) связями.

При проектировании структуры управления могут создаваться несколько уровней по количеству верхних, средних и низовых звеньев. Соответственно, в зависимости от типа линейных или функциональных связей распределяются полномочия. Для линейных руководителей полномочия заключаются в решении вопросов, связанных с развитием организации. Для штабного персонала предусмотрены права планирования и разработки рекомендаций.

Все перечисленные составляющие организационной структуры взаимозависят друг от друга, что в итоге оказывает существенное влияние на уровень централизации и децентрализации, на степень и масштаб контроля управленческого персонала.

Базовые компоненты организационных структур: количество ветвей делегирования (линий власти); величина области контроля руководства, или предельный объем ответственности; уровень централизации власти; горизонтальная или вертикальная специализация (разделение труда); уровень формализации организационной структуры; департаментализация и размер организационной единицы; координация действий.

Группировка организационных единиц может осуществляться в зависимости от знаний и навыков, выполняемых рабочих функций и процессов,

производимых товаров (работ, услуг), времени изготовления, клиентоориентированности и т. п.

Механизм координации работ включает: прямой контроль, взаимное согласование работ, стандартизацию производственных процессов, выпуска и знаний.

## **7.2. Методы анализа организационных структур**

Для проведения организационной диагностики следует определиться с источниками получения информации. К ним относятся: опубликованные материалы (годовые отчеты о финансовой и производственной деятельности, статистические и экономические отчеты и обзоры); внутренняя документация организаций (информация для руководителей о показателях производства, отчеты о стоимости материалов, работ, услуг и т. д.); документация консалтинговой организации (база данных консалтинговой организации).

Все инструменты организационного анализа можно разделить на две группы: методы прямой диагностики и методы косвенной диагностики [25].

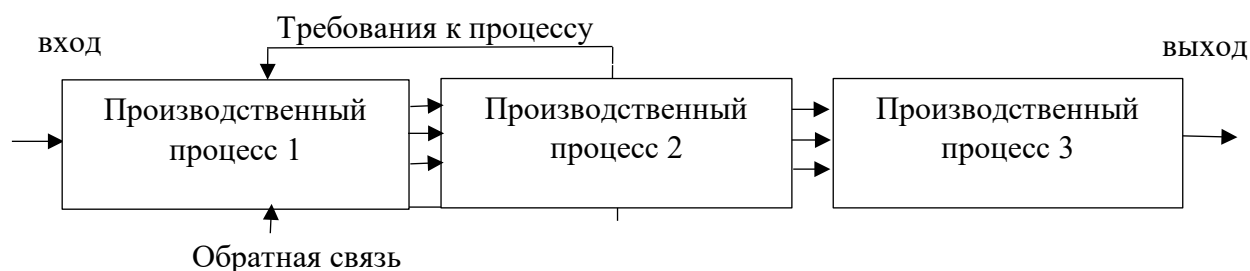
## **7.3. Функциональный и процессный подход к управлению**

Основы функционального подхода были заложены М. Вебером, А. Файолем, Ф. Тейлором. Такой подход был оптимален для организаций с простой организационной структурой, с высоким уровнем формализации при соблюдении принципа единоначалия. Он предусматривал управление с разделением структурных элементов по функциональному признаку, где организационная структура имела жесткую, вертикально структурированную иерархическую систему. Несмотря на медленную реакцию на изменения внешней среды, функциональный подход может успешно сочетаться с процессным в матричной структуре управления и развивать отдельные бизнес-процессы.

Процессный подход по сравнению с функциональным является более сложным и одновременно более эффективным, так как он нацелен на формирование новых бизнес-моделей и предполагает исключение конфликтов



между рядовыми исполнителями в ходе реализации бизнес-процессов. Свое развитие процессный подход получил в работах Деминга, где тот обосновал использование статистических методов контроля качества в различных экономических отраслях. Выполнение процессного подхода базируется на пяти принципах: осуществление взаимосвязи процессов; обеспечение востребованности процессов; совершенствование документирования процессов; контроль процесса и его результатов; определение ответственности за процесс.



В мировой практике выработаны следующие подходы к управлению: TQM (Total Quality Management) – система всеобщего управления качеством; PIQS (Process Integrated Quality System) – система менеджмента качества, интегрированная с бизнес-процессами; стандарты ИСО серии 9000 – стандарты, регламентирующие требования к системам менеджмента качества; BPMS (Business Process Management System) – системы управления бизнес-процессами; ERP (Enterprise Resource Planning) – комплексная система планирования и управления ресурсами организации.

Процессный подход как система может включать несколько ключевых подсистем: подсистема идентификации бизнес-процесса с определением четко очерченных границ, количеством потребляемых ресурсов и полным описанием результатов; подсистема измеримых показателей эффективности бизнес-процессов, отражающих результативность и эффективность в целом; подсистема владельцев бизнес-процесса, имеющие право распоря-

жаться персоналом, инфраструктурой, программным и аппаратным обеспечением, всей информацией о бизнес-процессе, несущие ответственность за полученные результаты; подсистема документирования бизнес-процесса, куда входит регламент бизнес-процесса; подсистема мотивации на достижение результатов.

*Таблица 11*

#### Основные определения процессного подхода

| Термин                         | Определение                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бизнес-процесс                 | Сочетание определенных видов деятельности организации, основанные на принципах устойчивости и целенаправленности, преобразующее входы процесса в выходы и создающее потребительскую ценность |
| Вход бизнес-процесса           | Все, что может быть преобразовано при выполнении бизнес-процесса                                                                                                                             |
| Выход бизнес-процесса          | Все, что является результатом бизнес-процесса                                                                                                                                                |
| Потребитель                    | Может быть внешним и внутренним                                                                                                                                                              |
| Моделирование бизнес-процессов | Отображение бизнес-процессов с использованием графических, табличных и текстовых инструментов представления информации                                                                       |

### 7.4. Методы постепенного и кардинального совершенствования бизнес-процессов

Совершенствование бизнес-процессов может осуществляться в двух направлениях: кардинальное изменение, организация прорывов в деятельности организации (инжиниринг и реинжиниринг, технология бенчмаркинга, метод идеализации, концепция Шесть сигм); непрерывное совершенствование за счет постепенного изменения и улучшения всех форм и видов деятельности организации (матрица изменений, концепция бережливого производства, кайдзен). Определенный интерес представляет матрица изменений, которая состоит из трех матриц и полей оценок организатора процесса.

Матрица 1 – это текущий набор организационных практик, матрица 2 – желаемый набор и матрица 3 – переходное состояние, соединяющие первые две матрицы. Оценки заинтересованных сторон дают возможность

сотрудникам фирмы заявить о важности этих процессов для их трудовой деятельности. Затем построение матрицы выполняется в четыре этапа.

На первом этапе происходит определение критических процессов. Менеджеры должны сначала перечислить свои существующие цели, методы ведения бизнеса и способы создания ценности для потребителей. Затем текущая практика разбивается на составляющие процессы, предполагающие, как они выполняются. На втором этапе определяются системные взаимодействия. После описания существующих практик команда создает горизонтальную треугольную матрицу для выявления взаимодополняющих и конкурирующих практик. Взаимодополняющие процессы усиливают друг друга, в то время как конкурирующие процессы работают в разных направлениях. Выполнение большего количества одного дополнения увеличивает отдачу от другого. Треугольная решетка объединяет все практики процессов в матрицу взаимодействия и в точке их «пересечения» знак «+» обозначает, что практики являются дополняющими, а знак «-» – что они являются конкурирующими. На третьем этапе определяются переходные взаимодействия. Команда строит матрицу перехода – квадратную матрицу, объединяющую горизонтальную и вертикальную матрицы, которая помогает определить степень сложности перехода от существующих практик к целевым. Преимущество матрицы перехода заключается в том, что она показывает взаимодействия, связанные с переходом от существующей практики к чистому листу. На четвертом этапе производится опрос заинтересованных сторон и оценивается их позиция в отношении сохранения текущей практики и внедрения целевых. При этом используется простая пятибалльная шкала Лайкерта, привязанная к нулю. Значение «+2» означает, что практика чрезвычайно важна, а значение «+1» означает, что практика важна, но не существенна, в то время как значение «-2» указывает на сильное желание изменить или отказаться от обычного бизнеса. Значение «0», которое можно опустить, представляет безразличие.

### **Контрольные вопросы для собеседования**

1. Назовите элементы модели организационной структуры?
2. Какие вы знаете методы организационного анализа?
3. Какие подходы используются для анализа рабочих задач и функций?

4. Что представляет собой матрица организационных изменений?
5. Определите связь модели стратегии и модели организационной структуры.

## 8. ЛИЧНОСТНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВЛИЯНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

### 8.1. Корпоративная культура, ее типы и методы анализа и формирования

Так как любая организация является социальным образованием, необходимо конкретизировать такие понятия как «организационная» и «корпоративная» культуры. Основные определения приведены в табл. 12 [9].

Таблица 12

#### Трактовка термина «организационная культура фирмы»

| Автор                                             | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Р. Рютингер                                       | Культура фирмы – это система, целью которой является производство материальных ценностей, а признаком – особое восприятие событий, образов, чувств и моделей поведения.                                                                                                                                                                                  |
| Э. М. Коротков                                    | Культура фирмы – это совокупность норм, ценностей, убеждений, образов поведения, необходимых для того, чтобы объединить отдельных людей или группы для достижения конкретных целей.                                                                                                                                                                      |
| С. В. Шекшня,<br>О. С. Виханский,<br>А. И. Наумов | Культура фирмы – это подход или определенный ценностный ориентир, позволяющих оперативно достигать цели или корректировать поведения и действия людей.                                                                                                                                                                                                   |
| Э. А. Смирнов                                     | Культура фирмы включает формальные и неформальные правила и нормы, обычаи и традиции, индивидуальные и групповые интересы, стиль руководства, особенности поведения трудового коллектива, совокупность показателей удовлетворенности трудовыми условиями, а также уровень сплоченности и совместимости внутри группы и перспективы развития организации. |

Эдгар Шейн представляет культуру фирмы как набор характеристик, позволяющих быстро адаптироваться к внешним изменениям, которые можно передавать в процессе обучения новым сотрудникам.

Модель культуры фирмы по Э. Шейну включает три уровня: наличие артефактов (поверхностный уровень), явных ценностей (подповерхностный уровень) и базовых представлений (глубинный уровень). В качестве ключевых функций культуры фирмы он выделял адаптивность к внешним условиям и внутреннюю интеграцию.

Типология корпоративных культур представлена в табл. 13 [9].

*Таблица 13*

### Типология культуры фирмы

| Классификационный признак                                   | Типология                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| По национальному признаку                                   | Моноактивные; полиактивные; реактивные                                                                           |
| По типу структуры фирмы                                     | Паучья сеть; культура ролей; культура проектов; культура звезд                                                   |
| По степени социально-экономического отчуждения работников   | Коллективистская; патерналистская; партнерская; эксплуататорская                                                 |
| По уровню потенциала для поддержания успеха фирмы           | Культура «бейсбольная команда»; клубная культура; академическая культура; оборонная культура                     |
| По отраслям производства и сферам человеческой деятельности | Инвестиционная; административная; культура торговли; культура выгодных сделок                                    |
| По уровню взаимодействия с внешней средой                   | Оранжерея; собиратели отдельных колосков; французский сад; крупная плантация; лиана; косяк рыб; кочующая орхидея |
| По типу коммуникативной культуры                            | Высококонтекстные; низкоконтекстные                                                                              |

Успешному формированию корпоративной культуры способствуют следующие управленческие меры: внедрение административной системы управления; назначение ответственного лица за формирование корпоративной культуры; обращение к внешним консультантам.

Следовательно, чтобы поддерживать корпоративную культуру в рабочем состоянии, необходимо разработать критерии отбора, найма, карьерного роста и увольнения персонала организации, создать эффективные механизмы поощрения сотрудников, придерживаться адекватного стиля поведения руководства и ключевых точек концентрации внимания, определить правила поведения в нестандартных или критических ситуациях.

## **8.2. Команда, схема ее развития и роли индивида в команде**

Как правило, команда необходима для организации оперативной работы и повышения конкурентоспособности предприятия. От нее ожидают высокой продуктивности, высокого уровня ответственности и преданности идеалам компании, низкой конфликтности, гибкости и самоуправляемости.

Под управленческой командой понимают объединение профессионалов с высоким уровнем взаимосвязи, ярко выраженным стремлением к достиже-

нию общей цели, где каждый участник команды может успешно самореализоваться и где имеются гарантии дальнейшего индивидуального и профессионального роста. Особенность команды в том, что в ней нет жесткой структуры подчинения, а решения принимаются на основе командной работы. Команда обладает определенными уникальными характеристиками, такими как численность, половозрастной состав, набор ролей, командных процессов, система коммуникаций. Все эти характеристики разрабатываются руководителем и учитываются в процессе развития управленческой команды.

Самая известная концепция командных ролей была предложена в семидесятые годы Робертом Мередитом Белбиным. Она стала основой для разработки разнообразного оценочного инструментария для определения способностей людей к той или иной командной роли (табл. 14).

*Таблица 14*

Классификация командных ролей по Р. М. Белбину

| Менеджеры-трудяги       | Лидеры               | Интеллектуалы              | Переговорщики                       |
|-------------------------|----------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| Реализатор<br>Контролер | Ведущий<br>Мотиватор | Аналитик<br>Генератор идей | Командный<br>работник<br>Изыскатель |

Критериями успешности эффективных команд Белбин считал [4]:

- правильный выбор руководителя команды;
- наличие в команде одного талантливой генератора идей, который совмещает в себе и высокий уровень креативности, и высокий интеллект;
- равные интеллектуальные способности членов команды;
- наличие широкого спектра ролей;
- успешное сочетание качеств и функций членов команды;
- проведение корректировки ролей для устранения дисбаланса.

Модель Марджерисона – Маккенны совмещает в себе функции оценки деятельности команды и различных типов управленческих воздействий.

Используя рефлексивные сессии, а также анкеты, команда учится планированию и перераспределению командных ролей согласно предпочтениям внутри коллектива.

Командные роли могут быть освоены тремя способами: конструирование роли, принятие роли и ролевое самоопределение.

### 8.3. Принципы построения эффективной управленческой команды

Командная работа требует соблюдения определенных норм и правил. В своем становлении команда проходит несколько этапов в рамках своего жизненного цикла:

- организационный этап, этап контрзависимости и конфликтных ситуаций (так называемая «притирка»);
- этап выработки продуктивных норм и правил поведения (иначе называемый этапом достижения консенсуса);
- этап сотрудничества (рабочий этап).

Эффективность командной работы будет зависеть от структуры команды, методов командного взаимодействия, типа организационной культуры внутри организации и различных факторов внешней среды (табл. 15).

Таблица 15

#### Модели эффективности командной работы

| Название модели                                                    | Год создания и авторы       | Составляющие модели                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модель GPRI (goals, roles, processes, interpersonal relationships) | 1977, Рубин, Пловник и Фрай | Четкие цели, распределение ролей, система процессов принятия решений и рабочих процедур, эффективные межличностные взаимоотношения                               |
| Командный треугольник                                              | 1993, Катценбах и Смит      | Приверженность идеалам, взаимодополняемость и общие навыки, взаимная ответственность                                                                             |
| Модель 7Т                                                          | 1995, Ломбардо и Эйчингер   | Пять внутренних и два внешних фактора: идея, доверие, таланты, навыки командной работы и решения задач, совместимость с лидером и поддержка команды внутри фирмы |
| Модель роста эффективности                                         | 2001, ЛаФасто и Ларсон      | Выбор участников, правильные отношения, совместное решение проблем, грамотное руководство и эффективная организационная структура                                |
| Команды-лидеры                                                     | 2002, Дж. Ричард Хэкман     | Стабильный состав и реальность команды, целеполагание и благоприятный контекст, возможность обучения и наставничества                                            |
| Модель командных дисфункций                                        | 2005, Ленциони              | Отсутствие доверия, страх столкнуться с конфликтом, отсутствие обязательств, уклонение от ответственности, невнимательность                                      |



Можно сказать, что общими принципами командной работы являются: принцип равного участия, принцип одновременного взаимодействия, принцип индивидуальной ответственности и принцип позитивной взаимосвязи.

#### 8.4. Самообучающиеся организации

Самообучающаяся организация возникает в ответ на вызовы внешней среды. Сотрудники такой организации обладают гибким системным мышлением, которое позволяет не только накапливать опыт, но и обучаться на его основе.

В теории управления описаны следующие признаки самообучающейся организации:

- формирование ментальной модели через расширенное осознание человеком самого себя, что дает ему новые возможности роста;
- развитие личного мастерства: в случае если работник в полной мере раскрывает свою личность и свой потенциал, то и компания быстрее добивается успеха;
- общий взгляд в будущее;
- возможность обмениваться идеями и знаниями (командное обучение);
- системное видение ситуации в условиях изменчивой среды.

Для того чтобы стать самообучающейся организацией важно практиковать ряд учебных дисциплин и внедрять механизм соуправления (табл. 16) [17].

*Таблица 16*

Инструментарий становления и развития самообучающейся организации

| Дисциплины                                                     | Совместное управление                                                                   |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Применение ментальных карт и характеристик усвоения            | Участие в принятии управленческих решений как равноправных партнеров                    |
| Самосовершенствование и повышение профессионального мастерства | Возможность наложения отлагательного и безусловного вето                                |
| Развитие системного видения и системного мышления              | Возможность самостоятельного принятия решений производственного и социального характера |
| Поощрение группового общения                                   | Наличие паритетного представительства с работодателем в органах управления              |

Самообучающаяся организация может существовать в нескольких формах, зависящих от внутренней мотивационной нацеленности, для расширенного воспроизводства новых знаний и ключевых для бизнеса компетенций. К таким формам относят: предпринимательские университеты, университетские комплексы, связанные с научно-исследовательскими структурами и производственными предприятиями, предпринимательские комплексы и интеллектуальные корпорации.

Главным признаком самообучающейся организации является формирование интеллектуального капитала, который включает: научно-исследовательский, образовательно-методический, производственно-предпринимательский и управленческий капиталы. Получение ожидаемого рыночного результата возможно только через осуществление полного воспроизводственного цикла, только через генерацию всех форм нового знания: явного, неявного и продуктового [27].

### **Контрольные вопросы для собеседования**

1. Что такое организационная культура и каковы ее элементы?
2. Какова типология организационных культур?
3. В чем состоит связь организационной культуры и организационных изменений?
4. На каких принципах основана работа эффективной команды?
5. Как оценить эффективность команды?
6. Перечислите основные лидерские стили.
7. Как изменяются лидерские роли на разных этапах жизненного цикла организаций?
8. В чем суть ситуационных концепций лидерства?
9. Что такое самообучающаяся организация?
10. Какие новые роли присущи лидеру в самообучающейся организации?

## **9. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

### **9.1. Этапы проектирования организационной структуры**

Проектирование организационной структуры начинается с постановки цели и задач организации после того, как действующая структура признается руководством неэффективной.

Новая организационная структура должна удовлетворять требованиям внутренней и внешней среды, быть гибкой к возможным изменениям, в ней должны быть правильно распределены полномочия между отдельными звеньями.

К организационной структуре предъявляется ряд требований, которые условно делят на общие и специфические. Если специфические определяются уникальными характеристиками организационных изменений, к которым можно отнести масштаб, ресурсы организации или время, отводимое на проектирование, то общие представляют собой набор универсальных требований, которым должна соответствовать любая организационная структура. К таким относятся:

- критерий оптимальности, когда в организации устанавливаются такие рациональные связи, которые сокращают количество ступеней управления;
- критерий управляемости, когда обеспечивается своевременность и точность управленческого воздействия;
- критерий прозрачности, когда цели, задачи, степень ответственности за выполнение отдельных этапов работы и конечные результаты проектируемой организационной структуры полностью понятны всем сотрудникам;
- критерий надежности, который гарантирует достоверность переданной информации и недопущение искажений;
- критерий экономичности и рентабельности, отражающий оптимальные издержки компании, не превышающие ее итоговый финансовый результат;

– критерий гибкости, когда проектируемая организационная структура стабильно реагирует на все текущие и будущие изменения;

– критерий устойчивости структуры управления – это обеспечение целостности функционирования системы управления и входящих в нее элементов.

На этапе анализа (диагностики) организационной структуры необходимо не только выявить и систематизировать проблемы управления, но и определить причины их появления. Для этого проводится анализ основных звеньев организационной структуры и штатного расписания, степени оптимальности делегирования полномочий и распределения сфер ответственности между подразделениями или отдельными сотрудниками, а также проводится оценка персонала. К оценочным критериям первого этапа относят: принципы управления, аппарат управления и функции управления.

На втором этапе разрабатывается модель будущего состояния организации, которая может быть документально оформлена в виде проектов: организационной структуры; штатного расписания; организационно-функциональной модели; плана проведения организационных изменений; иного перечня регламентирующих документов.

Третий этап предполагает выделение критериев эффективности, разработку системы частных показателей для оценки и группировку системы частных показателей. Под *эффективностью организационной структуры* понимается степень соответствия характеристик организационной структуры поставленной цели преобразований при минимальных затратах на проектирование.

В качестве оценочных показателей можно выбрать следующие:

– показатели, которые определяют эффективность системы управления через конечные результаты деятельности организации в целом;

– показатели, которые отражают содержание и организацию процесса управления, издержки и результаты управленческого труда;

– показатели, оценивающие рациональность спроектированной организационной структуры и степень ее соответствия миссии и видению компании.

Степень достижения запланированных результатов может быть определена при помощи следующей системы показателей.

Первый показатель – это уровень управленческих расходов, который необходим для оценки доли затрат на управление в себестоимости продукции или степени экономичности труда в существующей системе управления. Его благоприятное нормативное значение должно в динамике уменьшаться.

Следующий показатель – это коэффициент эффективности аппарата управления. Данный показатель должен увеличиваться в динамике и отражает величину прибыли, приходящейся на одного сотрудника аппарата управления.

Третий показатель – это коэффициент зависимости оплаты труда от прибыли, по которому можно судить об адекватности изменения заработной платы управленческого персонала изменению прибыли.

Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений. Перед топ-менеджментом стоит сложная задача определения единого измерителя, так как организационная структура имеет большое количество характеристик, каждая из которых требует не только количественных, но и качественных методов оценки.

## **9.2. Методы проектирования организационных структур**

К методам проектирования организационных структур относят следующие:

- метод аналогий означает процедуру заимствования опыта аналогичных организаций при проектировании организационной структуры;
- экспертный метод, который используется чаще всего при проведении оценки, разработанной проектировщиками структуры;
- метод структуризации целей основывается на сопоставлении системы целей организации и проектируемой структуры;
- метод организационного моделирования, суть которого заключается в разработке формализованных математических, графических или машин-

ных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

Подробно остановимся на экспертных методах. Эти методы базируются на широком применении мнений экспертов, особенно в тех случаях, когда невозможно прибегнуть к объективным методам оценки. Сущность экспертных методов заключается в усреднении различными способами суждений экспертов по различным вопросам.

Разновидностями экспертных методов являются органолептический и социологический методы. *Социологический* метод можно использовать как альтернативу на этапе подготовки к проектированию организационной структуры. Он включает научно обоснованные способы проведения опроса или интервью, математические принципы сбора и обработки информации.

Как правильно организовать работу экспертной комиссии?

Во-первых, необходимо провести научно обоснованный отбор специалистов, состав которых должен быть стабильным и рациональным по численности. Во-вторых, составляются четко сформулированные анкеты, которые не предполагают размытых ответов. В-третьих, проведение оценки в несколько этапов или туров, сроком не более 30 дней. В случае отклонения мнений некоторых экспертов от мнений большинства, должны быть даны обоснованные объяснения ситуации. В-пятых, необходимость после каждого тура статистической обработки, анализа и обобщения результатов суждений экспертов.

Наиболее распространенными экспертными методами в настоящее время при принятии решений в области проектирования организационных структур являются следующие: метод рангов (ранжирования); метод непосредственного оценивания (балльный); метод сопоставлений.

Метод сопоставлений имеет две разновидности: метод парного сравнения и метод последовательного сопоставления.

Требования к кандидатам в экспертную комиссию могут быть следующие: профессиональная компетентность и наличие практического и исследовательского опыта в области управления; креативность (умение решать творческие задачи); научная интуиция; заинтересованность в объективных результатах экспертной работы; независимость суждений; объективность; нонконформизм; высокая общая эрудиция.

## **Контрольные вопросы для собеседования**

1. Какова последовательность процесса проектирования организационной структуры?
2. Назовите принципы создания эффективных организационных структур.
3. Как определить норму управляемости?
4. Раскройте содержание методов проектирования организационных структур.
5. Чем определяется выбор организационной структуры управления организацией?

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Высокая сложность и специфика управления предприятием требует от менеджеров соответствующих навыков в области методов анализа и диагностики изменений, в разработке мероприятий для совершенствования систем управления и их отдельных элементов.

Содержание дисциплины «Управление изменениями» было раскрыто в девяти разделах, которые были посвящены следующим вопросам: закономерности развития организации; организационные изменения: понятие и развитие теории; модели организационных изменений; управление изменениями и стратегический менеджмент; стратегии организационных изменений; понятие и этапы реорганизации системы управления; организационный анализ предприятия; личностные инструменты влияния на организационные изменения; организационные инструменты управления изменениями.

Объектом изучения дисциплины является система управления организацией, направленная на решение конкретных задач. Предметом дисциплины является методология разработки комплексной системы управленческих процедур и технологий научного управления преобразованиями.

Практические навыки, полученные в ходе изучения дисциплины «Управление изменениями», могут быть использованы для написания выпускной квалификационной работы.



## ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЭССЕ

1. Организация в XXI в., особенности и характерные черты.
2. Основные методы осуществления изменений в организации, плюсы и минусы.
3. Главные этапы в развитии организации.
4. Кризисы, возникающие в процессе развития организаций.
5. Борьба с сопротивлением изменениям.
6. Характерные черты организационного развития.
7. Организация как система.
8. Внешняя среда организации.
9. Внутренняя среда организации.
10. Концепция организационных изменений.
11. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
12. Современные тенденции развития организаций.
13. Типология организационных изменений.
14. Принципы управления процессом изменений.
15. Структура системы управления изменениями.
16. Подходы к анализу и проведению изменений.
17. Модели организационных изменений.
18. Модель изменений К. Левина.
19. Теория Е и теория О организационных изменений.
20. Алгоритм проведения изменений.
21. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями.
22. Способы стимулирования поиска новых идей.
23. Осуществление изменений.
24. Эффективное руководство процессом преобразований в организации.
25. Сопротивление изменениям и методы его преодоления.

## ТЕСТЫ

Во всех вопросах предусмотрен выбор единственного варианта ответа.

| Вопрос                                                                                       | Варианты ответов                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ</b>                                                 |                                                                                                                                                                                                                           |
| 1. Однонаправленное действие в системе, которое приводит к умножению конечного результата:   | А) эмерджентность<br>Б) синергичность<br>В) мультипликативность                                                                                                                                                           |
| 2. Задача ресурсного обеспечения организации решается работой следующей подсистемы:          | А) организационная культура<br>Б) структура организации<br>В) технологические процессы                                                                                                                                    |
| 3. Пациентная стадия развития организации по Э. М. Короткову соответствует:                  | А) укреплению позиций<br>Б) завоеванию рынка<br>В) рождению предприятия                                                                                                                                                   |
| 4. В каком году И. А. Адизес предложил свою теорию жизненных циклов организации:             | А) в 1967 г.<br>Б) в 1979 г.<br>В) в 1983 г.                                                                                                                                                                              |
| 5. Жизненный цикл организации представляет собой:                                            | А) период ее стабильного и эффективного функционирования<br>Б) период от момента образования до момента ликвидации<br>В) период роста потенциала организации                                                              |
| <b>2 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ПОНЯТИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ</b>                                |                                                                                                                                                                                                                           |
| 6. М. Портер выделил следующие движущие силы развития экономики:                             | А) факторы производства, инвестиции, инновации и богатство страны<br>Б) факторы производства, человеческий капитал, инвестиции и инновации<br>В) факторы производства, человеческий капитал, инновации и богатство страны |
| 7. К косвенным изменениям микросреды относятся:                                              | А) реструктуризация<br>Б) изменение клиентуры<br>В) изменение организационной структуры                                                                                                                                   |
| 8. Классификация видов изменений по форме проявления:                                        | А) латентное, открытое<br>Б) логическое, психологическое<br>В) длительное, ситуационное                                                                                                                                   |
| 9. Какого подхода должна придерживаться организация при наличии явных потерь для работников: | А) информирование и социальный контакт<br>Б) переговоры и заключение соглашений<br>В) помощь и поддержка со стороны                                                                                                       |
| 10. Расположите в правильном порядке этапы кривой изменений:                                 | А) экспериментирование<br>Б) анализ<br>В) принятие<br>Г) сопротивление<br>Д) отторжение<br>Е) поиск выгод                                                                                                                 |

| 3 МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. Кем предложена модель «размораживание-действие-замораживание»?                                                                         | А) Л. Грейнером<br>Б) Дж. Коттером<br>В) К. Левином                                                                                                                                                                                                                                      |
| 12. В основе модели С. Н. Айзберга Германа лежат:                                                                                          | А) формальные отношения<br>Б) неформальные отношения<br>В) тактическое и стратегическое управление                                                                                                                                                                                       |
| 13. Оценка организации как саморазвивающейся системы характера для:                                                                        | А) теории Е<br>Б) теории О                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 14. Приобретение персоналом организации новых знаний, навыков, умений, необходимых для ускорения общего метаболизма и быстрой регенерации: | А) рефрейминг<br>Б) ревитализация<br>В) реновация                                                                                                                                                                                                                                        |
| 15. Переориентация на внутренние проблемы в модели проведения изменений Л. Грейнера приводит к:                                            | А) давлению на высшее руководство<br>Б) организации посредничества на высшем уровне руководства<br>В) проведению диагностики проблемных областей                                                                                                                                         |
| 4 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 16. Какой тип стратегии согласно Минцбергу и Уотерсу берет свое начало в ограничениях:                                                     | А) предпринимательские<br>Б) зонтичные<br>В) основанные на идеологии                                                                                                                                                                                                                     |
| 17. Выход организации на внешний рынок, который сопровождается созданием иностранного подразделения, является примером:                    | А) стратегии-схемы<br>Б) стратегии-факта<br>В) стратегии-замысла                                                                                                                                                                                                                         |
| 18. Какой тип стратегии согласно Минцбергу и Уотерсу берет свое начало в центральном видении:                                              | А) продуманные<br>Б) основанные на идеологии<br>В) предпринимательские                                                                                                                                                                                                                   |
| 19. Что может повлиять на выбор стратегии Е или О?                                                                                         | А) стиль управления и ценностные ориентации высшего менеджмента<br>Б) отношение трудового коллектива к изменениям, понимание сущности властных полномочий<br>В) темп изменений и сила ответных сопротивлений, статус инициатора перемен                                                  |
| 20. В каком случае может быть использована директивная стратегия организационных изменений?                                                | А) для решения технических проблем<br>Б) в ситуации кризиса и наличии тяжелых экономических условий<br>В) при ожидаемом сильном сопротивлении заинтересованных сторон                                                                                                                    |
| 5 СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 21. Какие стратегические варианты включены во внутренний круг модели Балоган-Хейли «Калейдоскоп изменений»?                                | А) стратегия, организация, контекст, изменение<br>Б) время, масштаб, мощность, топ-характеристики, готовность компании к изменениям, полнота, разнообразие и сохранение<br>В) изменение пути, изменение стартовой точки, изменение точек вмешательства, изменение стиля, изменение ролей |
| 22. Формула вероятности успеха изменений Якобса включает следующие составляющие:                                                           | А) неудовлетворенность, сформулированные цели, первые шаги<br>Б) фатализм, фанатизм, формализм<br>В) неудовлетворенность, видение будущего, первые шаги                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23. Модель, рассматривающая одно-стороннюю взаимосвязь бизнес-процессов, трудовых заданий и организационных структур, системы управления и оценки результатов, ценностей и убеждений: | А) Алмазная модель Хаммера<br>Б) Куб организационных изменений Минцберга<br>В) Концепция «Пять цветов изменений»                                                                                                              |
| 24. В рамках концепции «Пять цветов изменений» зеленый цвет – это:                                                                                                                    | А) высвобождение энергий<br>Б) обучение<br>В) игра сил                                                                                                                                                                        |
| 25. Элемент «обеспечение» в модели EASIER необходим для                                                                                                                               | А) проведения процедуры разбиения процесса изменений на множество отдельных действий<br>Б) наблюдения и контроля за соответствием результатов<br>В) для эмоционального и ресурсного подкрепления участников проекта изменений |
| <b>6 ПОНЯТИЕ И ЭТАПЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ</b>                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                               |
| 26. Одна из форм реорганизации, в результате которой одна организация закрывается и на ее основе открываются две или более новых                                                      | А) преобразование<br>Б) выделение<br>В) разделение                                                                                                                                                                            |
| 27. Назовите виды реструктуризации в зависимости от их функционального содержания:                                                                                                    | А) правовая и экономическая<br>Б) стратегическая и оперативная<br>В) производственная, организационная, кадровая, финансовая                                                                                                  |
| 28. Назовите организационную структуру управления, имеющую в своей структуре взаимосвязанные по уровню иерархии рабочие группы:                                                       | А) дивизиональная<br>Б) штабная<br>В) бригадная                                                                                                                                                                               |
| 29. В такой структуре высокую значимость приобретает линейное руководство в сочетании со слабым функциональным управлением:                                                           | А) линейная<br>Б) функциональная<br>В) линейно-функциональная                                                                                                                                                                 |
| 30. Какая организационная структура характеризуется усилением среднего уровня управления?                                                                                             | А) проектная<br>Б) дивизиональная<br>В) штабная                                                                                                                                                                               |
| <b>7 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                               |
| 31. Подход к управлению PIQS означает:                                                                                                                                                | А) описание системы управления бизнес-процессами<br>Б) описание системы менеджмента качества, интегрированной с бизнес-процессами<br>В) описание комплексной системы планирования и управления ресурсами организации          |
| 32. К методам непрерывного совершенствования бизнес-процессов относят:                                                                                                                | А) реструктуризацию<br>Б) реинжиниринг<br>В) кайдзен                                                                                                                                                                          |
| 33. К методам косвенной диагностики организационных структур относится:                                                                                                               | А) анкетирование<br>Б) контент-анализ<br>В) полевые исследования                                                                                                                                                              |
| 34. К возможным моделям стратегии изменений относят:                                                                                                                                  | А) модель кривой безразличия<br>Б) модель кривой освоения<br>В) модель переходного периода                                                                                                                                    |

|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 35. Выбор структуры организации определяется:                                                             | А) мнением персонала<br>Б) типом организационной стратегии<br>В) отраслевыми особенностями                                                                                                                                                                                   |
| <b>8 ЛИЧНОСТНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВЛИЯНИЯ<br/>НА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ</b>                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 36. Установите соответствие командных ролей между участниками команды по Белбину:                         | 1) интеллектуалы<br>2) лидеры<br>3) переговорщики<br>4) менеджеры труда<br>А) Реализатор, Контролер<br>Б) Ведущий, Мотиватор<br>В) Аналитик, Генератор идей<br>Г) Командный работник, Изыскатель                                                                             |
| 37. Кто ввел в научный оборот понятие харизмы?                                                            | А) М. Вебер<br>Б) Т. Парсонс<br>В) М. Хаммер                                                                                                                                                                                                                                 |
| 38. Признаком самообучающейся организации является:                                                       | А) специализация и распределение труда в соответствии с функциональным принципом<br>Б) эмерджентность<br>В) формирование ментальной модели                                                                                                                                   |
| 39. В каких годах стала активно прорабатываться идея командообразования:                                  | А) в 1950-60-х гг.<br>Б) в 1970-80-х гг.<br>В) в 1980-90-х гг.                                                                                                                                                                                                               |
| 40. Приверженность идеалам, взаимодополняемость, общие навыки и взаимная ответственность характерны для:  | А) командного треугольника<br>Б) модели GPRI<br>В) модели роста эффективности                                                                                                                                                                                                |
| <b>9 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ</b>                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 41. Коэффициент эффективности аппарата управления рассчитывается как:                                     | А) отношение численности управленческого персонала к прибыли организации;<br>Б) отношение прибыли организации к численности управленческого персонала<br>В) как отношение общей суммы управленческих расходов к общей сумме затрат на производство и реализацию продукции    |
| 42. Обеспечение целостности функционирования системы управления и входящих в нее элементов соответствует: | А) критерию гибкости<br>Б) критерию устойчивости<br>В) критерию управляемости                                                                                                                                                                                                |
| 43. На каком этапе проектирования организационной структуры определяются требования к ней?                | А) этап анализа<br>Б) этап проектирования<br>В) этап оценки эффективности                                                                                                                                                                                                    |
| 44. Определите этапы проектирования организационной структуры:                                            | А) поиск аналогий – проектирование – сравнение с аналогами – перепроектирование<br>Б) анализ действующей организационной структуры – проектирование – оценка эффективности управления<br>В) перепроектирование – поиск аналогов – выбор подходящей организационной структуры |
| 45. Опишите сущность экспертного метода проектирования:                                                   | Свободный ответ                                                                                                                                                                                                                                                              |

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Brynjolfsson E., Renshaw A., Alstyne M. The Matrix of Change // Sloan Management Review. – 1997. – Т. 38, 2.
2. Hanks S. H., Watson C. J., Jansen E., Chandler G. N. Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high technology organizations. Entrepreneurship: Theory & Practice 18 (2): 5–30.1993.
3. Агеева Е .А. Классификация изменений // Инновационная наука. 2018. – № 6. – С. 41–45.
4. Белбин Мередит Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / пер. с англ. – М. : НРРО, 2003. – 315 с.
5. Биггарт Н. Социальная организация и экономическое развитие // Экономическая социология. – 2001. – № 5.
6. Галтер В. В., Шатунова Т. Е. Анализ и совершенствование организационной структуры управления предприятием : учеб.-метод. пособие по выполнению расчетно-графической работы. – Новосибирск : СГУПС, 2016. – 43 с.
7. Герасимов В. В., Исаков А. К., Кунц А. Л. Организационная диагностика и обоснование преобразований предприятия : учеб. пособие. – Новосибирск : НГАСУ (Сибстрин), 2011. – 124 с.
8. Гришина Н. В. Стратегия управления персоналом системы защиты информации // Вестник МФЮА. – 2019. – № 1.
9. Гудкова Т. В. Корпоративная культура современной фирмы: российские особенности : учеб. пособие. – М. : МАКС Пресс, 2015. – 192 с.
10. Данилюк А. А. Управление изменениями : учеб. пособие. – Тюмень : Изд-во Тюменского государственного университета, 2014. – 288 с.
11. Иванова Е. А. Управление изменениями: учебное пособие. – М. : МГУПС (МИИТ), 2014. – 167 с.
12. Иванова Т. Б., Переверзев Н. А. Развитие теории жизненного цикла предприятий в современных условиях // Изв. СПбГЭУ. – 2016. – № 3 (99).

13. Ильиных С. А. Предпринимательство в России: анализ факторов влияния // ПСЭ. – 2015. – № 2 (54).
14. Кобзева Н. М. Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления // Вестник ВГУИТ. – 2013. – № 4 (58).
15. Колос И. В. Разработка организационной структуры управления предприятия : учеб. пособие. – СПб. : ФГБОУ ВПО ПГУПС, 2015. – 47 с.
16. Конарева Л. А. Путь к успеху современной компании: подход методологии И. Адизеса // Век качества. – 2011. – № 4. – С. 34–36.
17. Концевич Г. Е. Анализ факторов и тенденций становления самообучающихся организаций в современной России : монография. – Майкоп : Магарин О. Г., 2018 – 112 с.
18. Коттер Джон П. Впереди перемен. – М. : Олимп-Бизнес, 2014. – 256 с.
19. Лавренчук М. А. К вопросу об определении социальной организации // Научный вестник МГТУ ГА. – 2006. – № 101. – С.174–176.
20. Ларина Ю. С. Терминологический анализ понятия «Организационные изменения» // Российское предпринимательство. – 2013. – № 3 (225).
21. Николаев Д. В. Управление процессами реализации стратегических изменений // ЕГИ. – 2020. – № 2 (28). – С. 210–215.
22. Огородов М. Р. Корпорация как социальная организация // Вестник РУДН. Серия: Социология. – 2007. – № 2. – С.71–74.
23. Остроух А. А., Третьяк В. В. Социальная организация: многообразие видов и характерологические особенности // Изв. вузов. Северо-Кавказский регион. Серия: Общественные науки. – 2009. – № 2. – С. 39–41.
24. Павлова О. Н. Экономика знаний. – СПб. : Университет ИТМО, 2017. – 123 с.
25. Плотников М. В. Организационная диагностика: подходы и практики : монография. – Н. Новгород : НИСОЦ, 2016. – 176 с.
26. Резник С. Д., Черниковская М. В., Чемезов. И. С. Управление изменениями : учеб. – Пенза : ПГУАС, 2013. – 384 с.
27. Салихова И. С. Императивы формирования самообучающейся организации в экономике знаний : монография. – М. : ЧОУВО «МУ им. С. Ю. Витте», 2017. – 160 с.

28. Суслов Д. С. Управление знаниями на разных этапах жизненного цикла организации : диссертация на соискание уч. степени канд. экон. наук. – М., 2014. – 179 с.
29. Тебекин А. В. Управление стратегией бизнеса организации на основе модели жизненного цикла Дж. Гарднера // Стратегии бизнеса. – 2018. – № 5 (49). – С. 3–10.
30. Управление изменениями / Harvard Business Review (HBR) – М. : Альпина Диджитал, 2011 – 165 с.
31. Царенко А. С. Управление организационными изменениями: развитие теории и инструментария // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – № 39. – С. 163–179.
32. Чурлей Э. Г. Применение TEMPLES+I анализа для проведения комплексной оценки в международном маркетинге // Журнал международного права и международных отношений. – 2011. – № 4. – С. 87–93.
33. Шаламова Н. Г., Колосова Э. В. Развитие матрицы Ансоффа «Товар-рынок» и ее использование для генерации стратегических альтернатив // Вестник ГУУ. – 2014. – № 14.
34. Юссуф А. А., Тимохина Д. С., Гребенюк Е. А. Цифровое консультирование: особенности цифровой трансформации в сфере консалтинга // Вестник ГУУ. – 2020. – № 9. – С.77–84.



*Учебное издание*

**Крутеева** Оксана Владимировна

**Дегтярева** Наталья Викторовна

# **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Редактор *Ю. С. Мерзликина*

Компьютерная верстка *О. И. Голиков*

Изд. лиц. ЛР № 020461 от 04.03.1997.

Подписано в печать 06.09.2021. Формат 60 × 84 1/16.

Усл. печ. л. 3,25. Тираж 65 экз. Заказ 113.

Гигиеническое заключение

№ 54.НК.05.953.П.000147.12.02. от 10.12.2002.

Редакционно-издательский отдел СГУГиТ  
630108, Новосибирск, ул. Плахотного, 10.

Отпечатано в картопечатной лаборатории СГУГиТ  
630108, Новосибирск, ул. Плахотного, 8.

