

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна
Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского
федерального университета
Дата подписания: 20.07.2023 17:38:12
Уникальный программный ключ:
d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕ-
НИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

по дисциплине «Управление изменениями»

для студентов направления

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»,
направленность (профиль) «Региональное управление»

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 2C00000043E9AB8B952205E7BA5000600000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1	4
Тема 1. Организация и организационные изменения.	4
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2	11
Тема 2. Модели жизненного цикла организации.	11
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3	15
Тема 3. Внутренние и внешние причины изменений.	15
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4	18
Тема 4. Базовые законы и идеи изменений.	18
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5	28
Тема 5. Стратегические изменения в муниципальном образовании.	28
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6	34
Тема 6. Диагностика необходимости изменений.	34
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7	38
Тема 7. Модели организационных изменений.	38
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8	41
Тема 8. Оценка качества управления изменениями при осуществлении административных процессов.	41

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины является формирование профессиональной компетенции (ПК-1) будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (профиль: Региональное управление).

Основная цель курса «Управление изменениями» - формирование у студентов знаний о сущности организационных изменений и роли персонала в их успешном проведении, а также развитие практических навыков в области оценки эффективности программ изменений с учетом их социальной значимости. Особое внимание уделяется развитию навыков оценки приоритетов в профессиональной деятельности и параметров качества осуществления административных процессов.

Задачами освоения дисциплины «Управление изменениями» являются:

- демонстрация важности и неизбежности организационных изменений;
- приобретение базовых знаний в области методологии проектирования организационной структуры и управления изменениями;
- научить находить управленческие решения, оценивать их результаты и последствия, быть готовым нести за них ответственность с учетом социальной значимости;
- развить способность определять приоритеты профессиональной деятельности;
- развить умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов;
- научить применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;
- развить способность определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;
- научить объяснять факторы и механизмы изменений, роль команды изменений;
- обучить навыкам выполнения элементарных расчетно-аналитических действий;
- научить приемам визуализации организационной перспективы.

Дисциплина «Управление изменениями» входит в часть факультативные дисциплины ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль: региональное управление) и реализуется в 4 семестре.

Объектом изучения данной дисциплины являются предприятия различных организационно-правовых форм хозяйствования.

Предметом изучения дисциплины изменения, происходящие в управленческой деятельности предприятия в современных условиях хозяйствования.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

Тема 1. Организация и организационные изменения.

Цель – закрепить теоретические знания о сущности, характеристиках, среде, моделях организации, взаимосвязи ее развития и изменения.

Изучив тему, студент будет:

Знать сущность понятий «организация», «характеристики организации», «оргструктура», «организационное развитие», «организационное изменение», «модель организации», «оргкультура».

Уметь объяснять взаимосвязь развития и изменения организации, а также обратить внимание на то, что развитие является главным фактором долгосрочной конкурентоспособности организации.

Формируемые компетенции: ИД1ПК1, ИД2ПК1, ИД3ПК1

Актуальность темы. Изменения являются неотъемлемой частью деятельности и определяющим фактором успеха современной организации. Это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований с целью повышения организационной эффективности в решении проблем и достижении стратегических целей. Управление изменениями должно основываться на знании и понимании теоретических основ, закономерностей и моделей организационного поведения.

1. Теоретическая часть

Организацию представляют как открытую систему, стремящуюся сохранить баланс между внутренними возможностями и внешними силами для достижения устойчивости. Это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Задача управления состоит в том, чтобы люди понимали цель совместной работы и наиболее эффективно использовали преимущества совместного труда.

Характеристики организации - размер, технологии, культура, внешняя и внутренняя среда, миссия, цели, стратегия, оргструктура, деловая среда, а также *централизация власти* (концентрация полномочий на верхнем уровне руководства с целью улучшения координации) и *иерархия власти* (диапазон контроля, горизонтальное и вертикальное распределение полномочий и ответственности, число работников, подчиненных одному начальнику).

Приоритетное значение имеет *профессионализм*, т.е. способность работников выполнять работу определенной сложности, ответственности, умения и интеллектуальности, качественно и в срок при наличии соответствующего уровня подготовки, а также творческий потенциал, оригинальность мышления. Традиционный объект изменений - *оргструктура*. Это инструмент управления, регламентирующий состав, величину, размещение, профиль деятельности, ответственность, взаимную подчиненность производственных и обслуживающих подразделений, объединяемых общим аппаратом управления для выполнения всех целевых функций. Выделяют разные типы оргструктур. Так, линейная оргструктура отличается делением на два уровня: каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Она отличается простотой, экономичностью, предельным единоначалием, но предъявляет повышенные требования к компетенциям менеджеров и специалистов. Линейно-функциональная отличается определенным набором подразделений, специализирующихся на отдельных видах работ, при этом линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления (рис. 1А). Матричная структура (рис. 1Б) сочетает линейные и функциональные подразделения, где исполнитель может иметь двух и более руководителей (линейного и руководителя проекта).

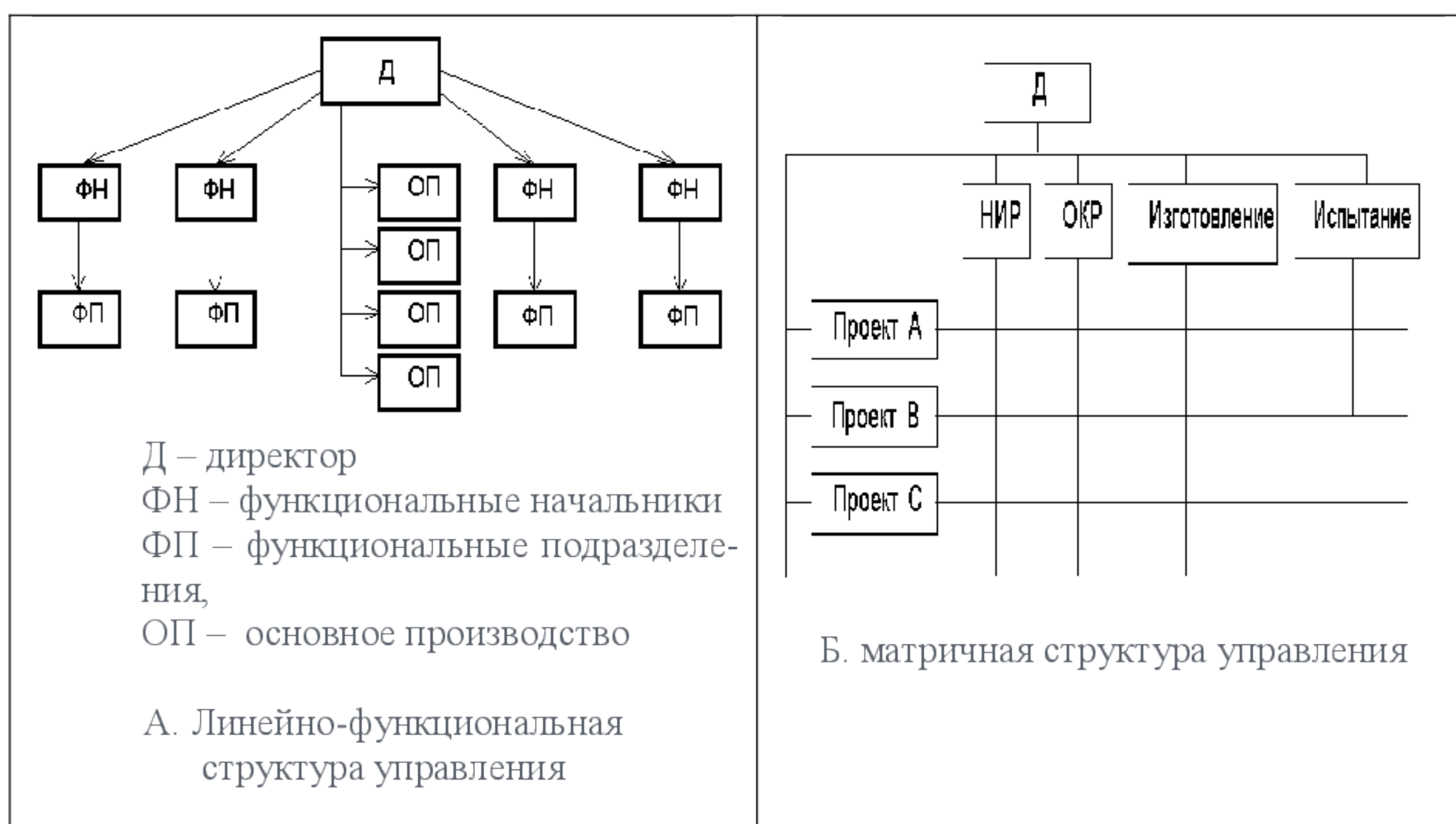


Рис. 1. Отдельные виды оргструктур

Организации бывают малые, средние, большие. Малые имеют численность не более 100 человек и годовую выручку не более 400 млн. руб., средние – от 101 до 250 сотрудников и выручку от 401 млн. руб. до 1 млрд. руб./год. Большие компании имеют стандартизированную, сложную структуру и механистический способ управления, обусловленный наличием работников различных специальностей (таблица 1).

Таблица 1. Различия между большими и малыми организациями

Большие организации	Малые организации
Экономия на масштабах	Гибкость, быстрая реакция
Глобальный охват рынков	Региональный охват рынков
Вертикальная иерархия, механистическая структура	Плоская, органичная структура
Сложная структура	Простая структура
Стабильный рынок	Поиск рыночной ниши
Люди организации (команда)	Предпринимательство

Управление есть непрерывная цепь разработки, принятия и реализации решений. Исходным моментом является цель (желаемое состояние), а текущее состояние организации на пути к цели называется ситуацией. При наличии отклонения от цели возникает проблема, которая требует решения. Задачей управления является ликвидация противоречия, возникающего между фактическим и желаемым состоянием, описываемым целью развития (рис. 2)

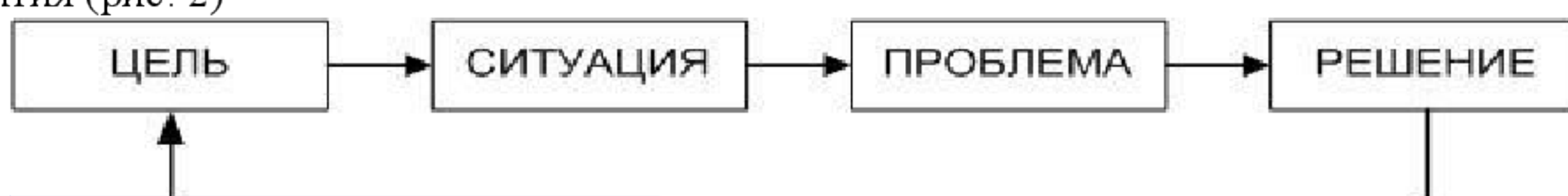


Рис. 2. Место решения в процессе управления

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
 ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
 Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
 Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
 Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Пример. Турфирма ООО «Визит» для закрепления на конкурентном рынке освоила новые маршруты в Крыму. Целевые показатели – годовая продажа 3000 путевок и рента-

бельность продаж 15%. В текущий период продажи составляют 2500 путевок, а рентабельность 12%. Ситуация отклонения от цели вызвана отсутствием ценовых конкурентных преимуществ. Возможны следующие варианты управленческих решений по изменению ценовой политики путем модифицирования турпродуктов:

1. *Для многодетных семей.* Ввести «нарастающие скидки» для каждого последующего ребенка. Родители – полная стоимость, один ребенок – 30%, второй ребенок – 50%, третий – 70% скидка.

2. *Для группового отдыха (7 человек).* Ввести «нарастающие скидки» для каждого последующего члена группы (от 2 человек). Третий член группы – 10%, четвертый – 20%, пятый – 30%, шестой – 40%, седьмой – 50%. Ориентирован на студентов и школьников.

3. *Для пенсионеров.* Предусмотреть «нарастающие скидки» для каждой последующей недели. Одна неделя – полная стоимость, две – 30% скидка, три недели – скидка 50%, четыре – 70%.

В модели Хэнди-Харрисона выделены четыре типа культуры:

- *культура власти*, в которой доминирует руководитель-лидер, который единолично распоряжается ресурсами и жестко контролирует работников. Успех всецело определяется компетенциями руководителя, личной преданностью работников. Этот тип культуры позволяет быстро реагировать на изменение ситуации, принимать и исполнять решения. Проблемой для культуры власти является размер организации, она эффективна для небольших фирм, например, семейного типа;

- *ролевая культура*, когда деятельность сотрудников организации детально формализована, стандартизирована и бюрократизирована. Она основана на должностных полномочиях, четкой системе норм и инструкций, распределении прав, обязанностей и ответственности членов организации, что обеспечивает ее эффективное существование в течение длительного времени. Эффективность ролевой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Персонал чувствует себя достаточно защищенным, у него существует возможность карьерного роста. Власть определяется не личными качествами, а должностью, а оценка результатов деятельности осуществляется по четкому следованию формальным предписаниям, а не за проявление инициативы или творческого подхода. Применение ее эффективно в крупных организациях, функционирующих в стабильной и прогнозируемой среде. Проблемой для нее является недостаточная гибкость, низкая восприимчивость инновациям;

- *культура задач* (культура Афины). Основное внимание концентрирует на успешном выполнении проектов. Полномочия распределяются в зависимости от компетенций и от наличия необходимой информации, контроль осуществляется путем распределения проектов и задач. Эффективность определяется высоким профессионализмом сотрудников, оценкой работы по результатам, командным эффектом, рациональным использованием ресурсов и отождествлением личных целей с целями организации. Проблемой может быть осуществление контроля;

- *культура личности* (культура Диониса), в которой центром является личность. Взаимодействие между работниками осуществляется на основе согласия, а не строгого контроля. Власть в такой организации основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться, она носит координирующий характер. Это адвокатские конторы, кафедры в вузах, небольшие консалтинговые фирмы, союзы журналистов или архитекторов и т.д.

Приведенные типы культур в чистом виде встречаются редко, обычно в организации существует несколько типов культур одновременно.

Действенным методом исследования организационных процессов является моделирование. Главные функции модели - упрощение получения информации о свойствах

объекта; передача информации и знаний; управление и оптимизация объектами и процессами; прогнозирование; диагностика. В моделях организации, как правило, отражают ее основные характеристики и структуру. Широко известны следующие модели:

- «Алмаз Левитта». Основной акцент сделан на системной природе организации и целостности таких компонентов как *технологии, миссии, задачи, структуры и персонал*, образующих грани алмаза. Смысл модели заключается в анализе условий, которые могут изменить «грани алмаза». Например, если меняется миссия и задачи, то может потребоваться добавить новый вид деятельности или создать новое подразделение;

- «Звезда Гэлбрейта». Важнейшими элементами организации являются структура, способности персонала, процессы, вознаграждение, стратегия организации, но в модели не определена роль организационной культуры и не отражено влияние внешней среды;

- «Шесть ячеек Вайсборда». Организация, как открытая система, строится на принципах эквивалентности и взаимосвязанности ячеек, определяющих цель, социальную, экономическую и историческую ее значимость (стратегия, структура, процессы, персонал, вознаграждение);

- «7С Мак Кинси». Семь базовых элементов – стратегия, структура, система и процедура работы, стиль, состав персонала, сумма навыков и совместно разделяемые ценности. Акцент сделан на анализе факторов, влияющих на прибыль или будущую отдачу капиталовложений;

- «Черный ящик». Модель отражает целостность, изолированность и зависимость от внешней среды. Основные элементы: вход, процесс (внутри ящика), выход, обратная связь, воздействующая внешняя среда. «Вход» - ресурсы и ограничения, «выход» - результаты деятельности, обратная связь – информационный обмен между участниками процесса. Внешняя среда воздействует на предприятие, обуславливая его адаптацию.

Организации нацелены на приобретение конкурентного преимущества, т.е. эксклюзивной ценности, которая укрепляет рыночные позиции в условиях изменяющейся среды. Развитие – это изменение качества, повышающее жизнеспособность, эффективность и открывающее новые возможности в реализации целей организации. Это процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качества к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему.

Организационное развитие — это необратимый, плановый, управляемый процесс преобразований (совершенствования) в области культуры, систем и поведения организации, направленный на повышение эффективности в решении проблем и достижении целей.

Выделяют три типа развития организации:

I. Макроэволюционный (исторический). Развитие связано с изменениями во внешней среде, как правило, в промышленности в целом.

II. Микроэволюционный. Развитие связано с жизненным циклом организации, изменения происходят в связи с ее ростом и взрослением, что создает проблемы координации деятельности структурных подразделений.

III. Революционный. Развитие связано с борьбой за власть и за контроль над организацией между отдельными членами и группами, стремящимися реализовать свои интересы, добивающимися больших прав принятия решения и получения выгод.

Понятие «изменение» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, в человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Изменение поглощает развитие, охватывая совершенствование: **совершенствование → развитие → изменение**.

Организационные изменения — это результат перехода организации из текущего состояния в некоторое желательное в будущем состояние, позволяющее повысить ее эф-

фективность. Это формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды; слом привычных сотрудниками ценностей, норм и шаблонов действия, традиционных способов принятия решений, которые становятся препятствием в адаптации к темпу и направлениям рыночных изменений.

Необходимость глубоких, системных изменений обусловлена либо дезинтеграцией подразделений организации вследствие углубления дифференциации задач и темпов их индивидуального цикла развития, либо нарушением равновесия между важнейшими группами интересов компании. Основная задача управления переменами – приведение организации в равновесие, разработка механизма внутренней интеграции подразделений на основе координации работ и соблюдения разносторонних интересов.

2. Вопросы для собеседования:

1. Основные различия между большими и малыми организациями.
2. Почему большие организации более формализованы?
3. Назовите и раскройте содержание основных характеристик организации.
4. Назовите компоненты внешней и внутренней среды организации.
5. Содержание понятия «организационное развитие».
6. Содержание понятия «организационное изменение».
7. Фред Смит, основатель и генеральный директор Federal Express считает, что изменение есть условное обозначение открывающихся возможностей, и если менеджмент способен предвосхищать перемены в бизнесе, то перед организацией открываются большие возможности. Какие?
8. Роль моделирования в исследовании организационных процессов?
9. Опишите модель организации «черный ящик».
10. Сравните модели организации «алмаз» и «звезда».
11. Охарактеризуйте типы оргкультуры по модели Хэнди-Харрисона.
12. В какой модели организации акцент сделан на анализ факторов, влияющих на прибыль или будущую отдачу капиталовложений?
13. Роль управленческого решения в процессе управления изменениями
14. Что представляет собой организационная структура управления?
15. Сравнить схемы линейно-функциональной и матричной оргструктур.
16. Какие причины могут вызвать изменения оргструктуры?
17. В чем состоит сущность и значение управления изменениями?
18. Почему крупные компании (например, Coca Cola) имеют большие возможности для захвата рынка?
19. Как понимать слова Дафта о том, что организационные изменения есть освоение компанией новых идей или моделей поведения?
20. Что можно отнести к внешними и внутренними силами организационных изменений в современных условиях?

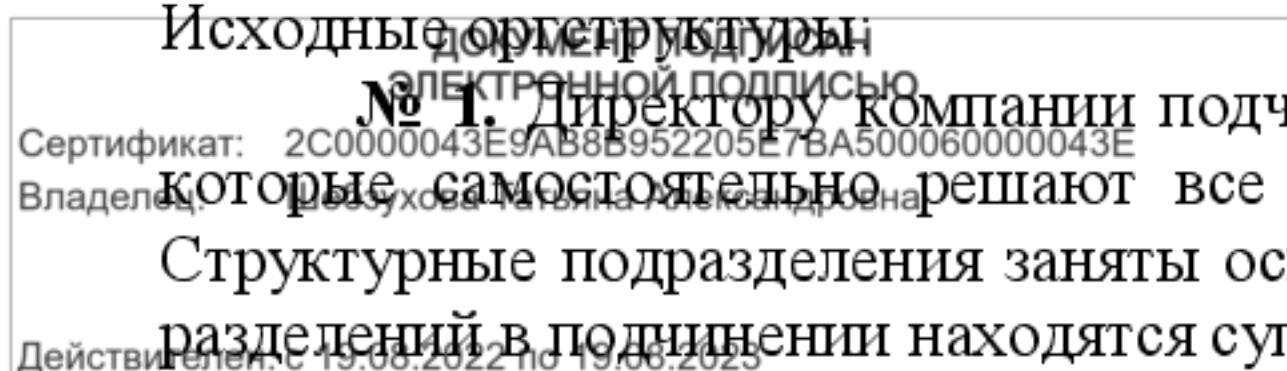
3. Проблемные и ситуационные задачи

Задача 1. Роль организации в жизни общества и человека

На примере магазина «Магнит» опишите характеристики организации, заполнив таблицу 2. Охарактеризуйте позитивные и негативные последствия функционирования организации, заполнив таблицу 3.

Исходные оргструктуры

№ 1. Директору компании подчинены руководители структурных подразделений, которые самостоятельно решают все без исключения вопросы в рамках полномочий. Структурные подразделения заняты основной деятельностью, у руководителей этих подразделений в подчинении находятся супервайзеры, которые руководят исполнителями.



№ 2. В подчинении генерального директора находятся руководители структурных подразделений, занятых основной деятельностью, и руководители функциональных подразделений. Руководителям основных структурных подразделений подчиняются супервайзеры, а им – исполнители. По соответствующим функциям или функциональным областям руководители основных структурных подразделений подчиняются руководителям функциональных служб.

№ 3. Генеральному директору подчинены руководители структурных подразделений, выполняющих определенные функции менеджмента и отвечающие за определенные функциональные области менеджмента. Руководителям структурных подразделений подчиняются исполнители по основной деятельности. Например, руководитель отдела планирования выдает плановое задание; а руководитель службы снабжения на основе заявок исполнителей выдает материалы и инструменты и т.п.

№ 4. В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители функциональных подразделений, а также руководители подразделений основной деятельности, специализированных по продуктам, услугам, группам потребителей или по территориям. Эти руководители обладают высокой степенью самостоятельности, однако подчиняются руководителям функциональных подразделений по тем или иным функциям.

№ 5. В подчинении директора находятся руководители функциональных подразделений, а работу выполняют организации-соисполнители, связанные с данной организацией контрактами. Координируют работу по проектам директор и менеджеры проектов.

№ 6. В подчинении директора организации находится небольшой штат сотрудников, выполняющих коммуникативные и координационные функции. Это – менеджеры проектов. генеральный директор и менеджеры ищут сотрудников, заинтересованных в участии в проектах. Создаются временные группы для выполнения проектов. Функцию контроля над деятельностью и поведением участников проекта выполняет сама группа.

№ 7. В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности. Руководитель проекта набирает необходимых для работы специалистов на время выполнения проекта. После того, как проект завершен, руководители проекта отпускают коллектив и формируют новые временные коллективы для выполнения других проектов.

№ 8. В подчинении директора находятся руководители проектов по основной деятельности и руководители функциональных подразделений. Руководители проектов набирают из числа сотрудников функциональных подразделений коллектив для выполнения проекта. Сотрудники функциональных подразделений могут перейти на время выполнения проекта в полное подчинение руководителю проекта, а могут иметь двойное подчинение: по проекту (сроки, режим работы) – руководителю проекта, по выполнению функции (технологии, качество) – руководителю функционального подразделения.

Задача 2. Место решения в процессе управления.

ООО «Ваш Автосервис» реализует программу инновационной модернизации контрольно-диагностического оборудования с целью расширения и повышения качества услуг. В планах – выход на новые региональные рынки через развитие дилерской сети и внедрения мультимарочных профессиональных сканеров. Планируется обслуживать 5000 автомобилей в год. Однако в текущий период из-за наличия банковской задолженности себестоимость работ на 12% выше, чем у ведущих конкурентов, поэтому цена услуг выше среднерыночной. Это приводит к потере части клиентов и отклонению от плана. С учетом места решения в процессе изменений укажите цель, ситуацию, проблему и варианты возможных решений.

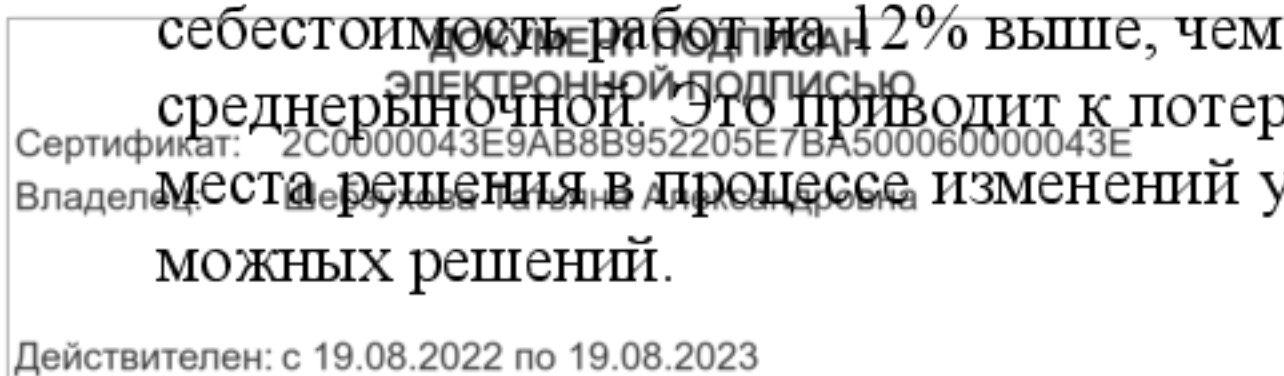


Таблица 1. Основные характеристики регионального магазина
торговой сети «Магнит» как организации

Характеристика организации	Содержание характеристики
1. Вид деятельности	
2. Миссия	
3. Цели	
4. Задачи	
5. Форма собственности	
6. Уровень формализации	
7. Отношение к прибыли	
8. Отношения внутри организации	
9. Этап жизненного цикла	
10. Мотивация труда	
11. Стиль руководства	

Таблица 2. Последствия функционирования организации

Последствия функционирования регионального магазина торговой сети «Магнит» как организации	
для общества	для человека
<i>Позитивные</i>	<i>Позитивные</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
<i>Негативные</i>	<i>Негативные</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Рекомендуемая литература

Основная литература:

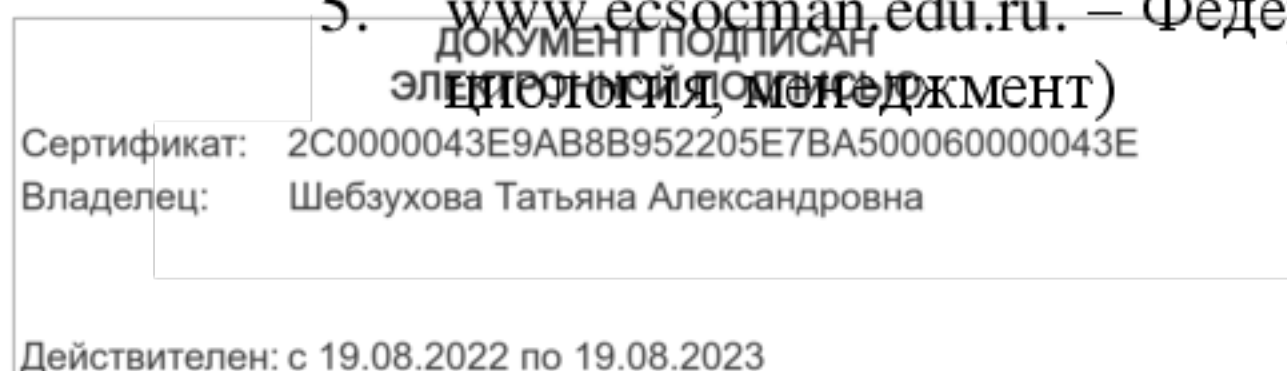
1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с.: табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539> .

Дополнительная литература:

1. Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шермет М.А.— Электрон.текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51118>.

Интернет-ресурсы:

1. электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» — www.biblioclub.ru;
2. электронная библиотечная система ЭБС «IPRbooks» - www.iprbookshop.ru;
3. «Фоллиант» — <http://catalog.ncstu.ru>;
4. <https://www.elibrary.ru> - научная электронная библиотека e-Library
5. www.ecsocman.edu.ru. — Федеральный Образовательный Портал (Экономика, со-



ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

Тема 2. Модели жизненного цикла организации.

Цель – закрепить знания об особенностях моделей жизненного цикла организации, их роли в управлении преобразованиями.

Изучив тему, студент будет:

Знать сущность, характеристики и отличительные особенности стадий, которые проходит организация в своем развитии и росте.

Уметь объяснить взаимосвязь определенной фазы цикла с организационными кризисами, как движущими силами изменений, а также обратить внимание на особенности управленческого воздействия и ожидаемые результаты на разных этапах организационного роста.

Формируемые компетенции: ИД1ПК1, ИД2ПК1, ИД3ПК1

Актуальность темы. Рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение – этапы развития организации и социально-экономическое пространство для организационных изменений. Переход от этапа к этапу осуществляется постепенно и сопровождается кризисами, как предпосылками изменений. Специалисты должны обладать знанием и пониманием моделей, обобщающих основные этапы цикла развития, роста, организационного поведения и изменений компаний.

1. Теоретическая часть

Жизненный цикл организации – совокупность стадий развития, которые проходит организация за период своего существования. Модель цикла позволяет сформулировать текущие проблемы компании и обозначить барьеры, мешающие переходу на следующую стадию развития бизнеса. В течение цикла организация сталкивается с проблемами роста и патологиями. Задача руководства заключается в оперативной диагностике, недопущении возникновения патологий (таблица 9).

Таблица 9. Виды организационных патологий

Патологии в строении организации	Патологии управленческих решений
Господство структуры над функцией	Маятниковые решения
Бюрократия	Дублирование организационного порядка
Бессубъектность	Игнорирование организационного порядка
Стагнация	Разрыв между решением и исполнением
Неуправляемость	Демотивирующий стиль руководства
Конфликт	Инверсия
Клика	
Несовместимость личности с функцией	

Классические модели жизненного цикла организации:

1. *Модель Иихака Адизеса* (рис. 3). Организация уподобляется живому организму, а ее цикл состоит из фаз периода роста и периода старения. Важны гибкость и контролируемость организационных процессов. В «молодости» организации гибки, но слабо контролируемы, а в «зрелом возрасте» более жёстко контролируются и становятся менее гибкими. Цель – оставаться как можно дольше в стадии расцвета организации.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023



Рис. 3. Модель Ицхака Адизеса (1988 г.)

2. *Модель Ларри Грейнера* (рис. 4). Развитие компаний идет через последовательность кризисных точек, отделяющих фазы друг от друга. Фазы - созидание (кризис руководства), прямое правление (кризис автономии), рост через делегирование (кризис контроля), координация (кризис бюрократизма), синергия и сотрудничество (кризис синергии). Менеджеры должны предсказывать будущие организационные проблемы и оперативно принимать управленческие решения по их преодолению.

3. *Модель роста Леона Данко*. Жизненный цикл организации делится на пять этапов: 1 – творец, 2 – глупец, 3 – победитель, 4 – растратчик (грабитель), 5 – делящийся (ренессанс Творца). Переход от одного этапа к другому может осуществляться постепенно, или достаточно резко и болезненно, сопровождаясь кризисами. При этом меняются типы организационных структур и культур.

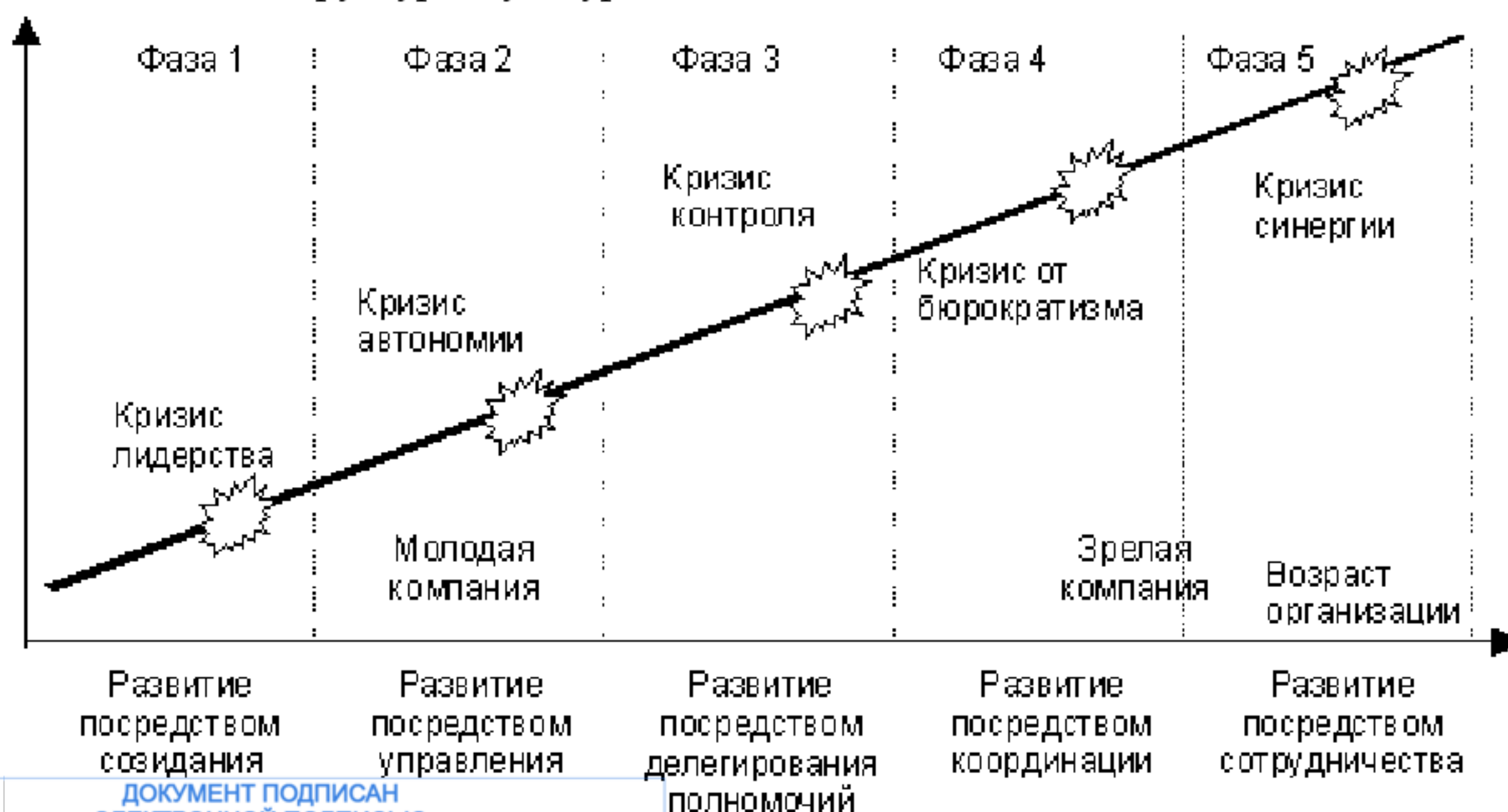
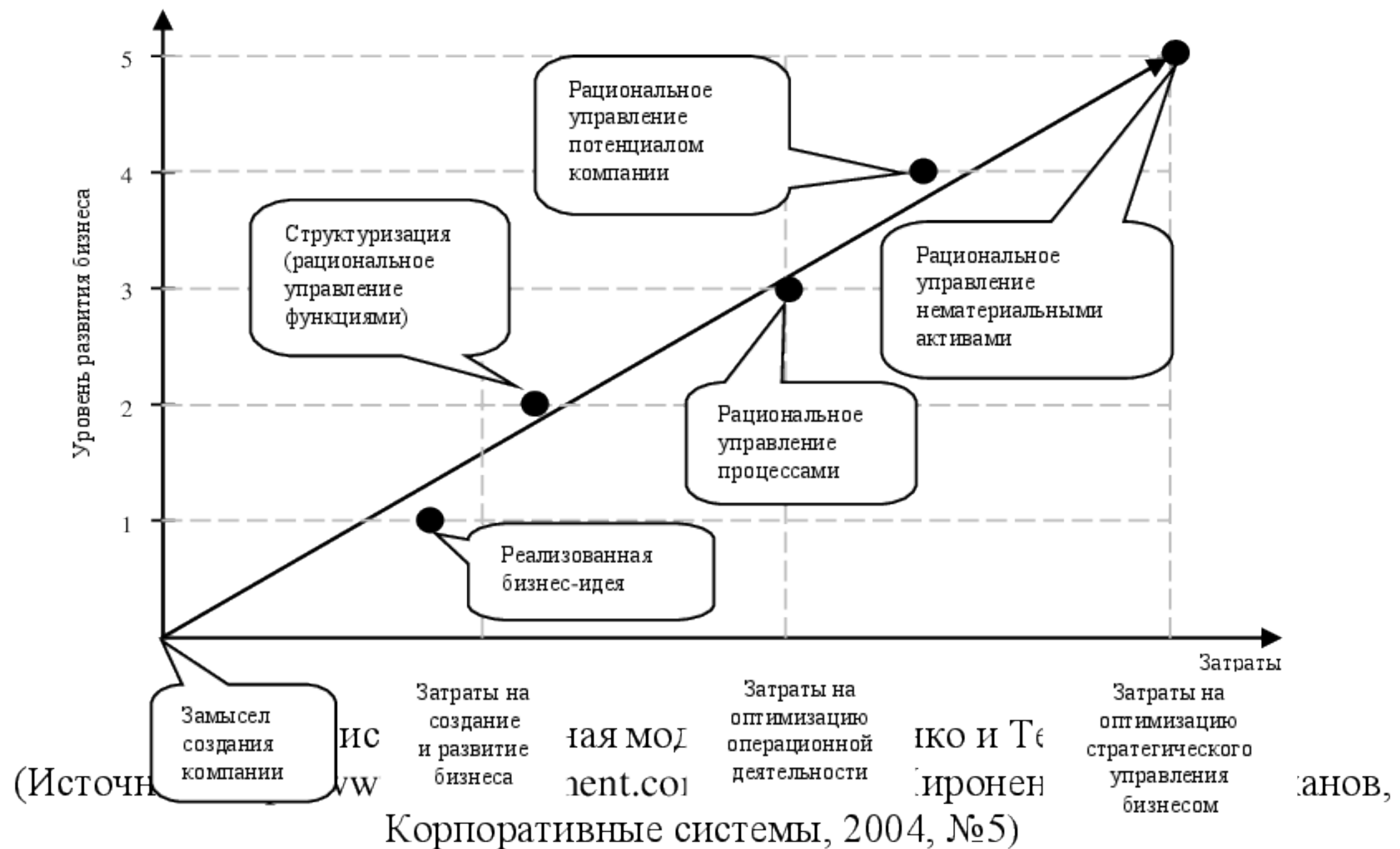


Рис. 4. Модель Ларри Грейнера

4. *Затратная модель Мироненко и Тереханова* (рис. 5). Отражает зависимость уровня развития компании от затрат на ее организационное развитие (на мероприятия по преодолению кризисных точек, на реструктуризацию, на оптимизацию бизнес-процессов).



5. *Модель Лапыгина*. Этапы цикла - порог нечувствительности, внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад, кризис, ликвидация.

6. *Модель Мильнера*. Жизненный цикл организации связан с жизненным циклом продукции (изменением объема выпуска во времени). Модель используется для планирования маркетинга и снабженческо-сбытовой деятельности, организации послепродажного обслуживания изделий, выбора адекватных форм управления и создания необходимых структурных звеньев. Фазы – предпринимательства, коллективности, формализации и управления, выработки структуры, упадка.

2. Вопросы для собеседования

1. Для чего предназначены теории жизненного цикла организации?
2. Почему на стадии формирования организации возрастает роль мотивации персонала к повышению квалификации и обучению?
3. Назовите две разновидности оргпатологий. Их роль в цикле компании?
4. В чем состоят особенности теории жизненного цикла Адизеса?
5. На каком этапе жизненного цикла проявляются первые признаки бюрократизма? Какие особенности этапа их вызывают?
6. Какие препятствия для обновления могут возникнуть в среде компании?
7. Известно, что для своей компании Генри Форд сформулировал миссию: «Предоставление людям дешевого транспорта». На какой фазе жизненного цикла могла быть определена такая миссия?
8. На какой стадии цикла в модели Адизеса происходят три основных принципиальных события в жизни организации – изменение в руководстве, переориентация целей и делегирование полномочий?
9. В чем состоит механизм формирования организационных патологий?
10. В какой модели позиционируется связь типа оргструктуры и культуры?
11. Основная продукция предприятия выпускается 12 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие два года нет. Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая готова к запуску?

12. В какой модели жизненный цикл организации связан с изменением объема выпускаемой продукции во времени?
13. Назовите наиболее опасные периоды в жизненном цикле компании по модели Адизеса, что общего наблюдается в эти периоды?
14. В чем состоит отличие затрат на создание бизнес от затрат на оптимизацию операционной деятельности компании ?
15. Почему в модели Данко первый этап жизненного цикла организации называется «Творец», а финальный – «ренессанс Творца»?

Проблемные и ситуационные задачи

Задача 1. Характеристики организации.

Поясните характер кривых «гибкость» и «самоконтроль» в цикле, а также смысл зоны, выделенной пунктиром (рис. 1).

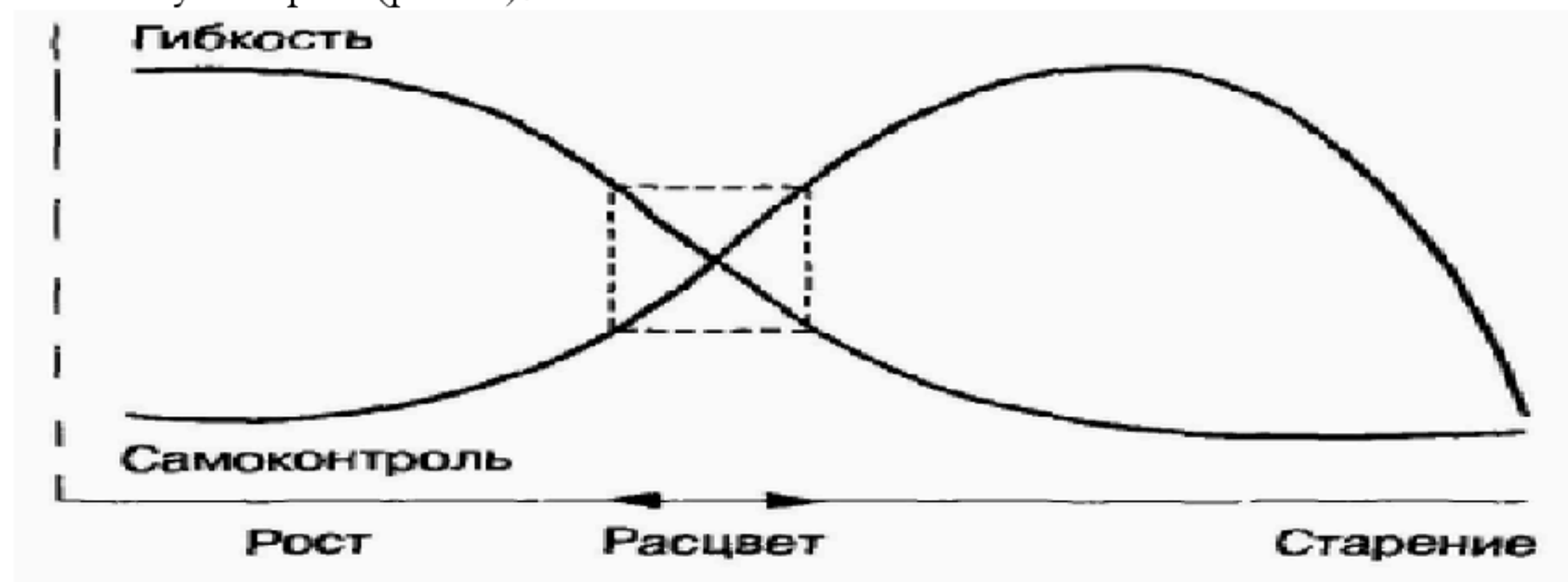


Рис. 1. Динамика «гибкости» и «самоконтроля» в цикле организации

Задача 2. Собственное дело.

Предприниматель разработал бизнес-план, получил кредит и организовал фирму «Домовой», оказывающую бытовые услуги. В первый год формировался штат, проводились рекламные акции, устанавливались деловые связи, а прибыль направлялась на погашение кредита. В следующие три года фирма освоила новые технологии химчистки мебели, ковров, одежды с выездом к клиентам на дом, что стало конкурентным преимуществом, позволило увеличить оборот до 2,5 млн. руб. в год и погасить кредит. В 2016 году приняты новые сотрудники, произошло формирование служб по видам услуг, увеличилось число клиентов за счет жителей сельской местности. Годовой оборот достиг 4,0 млн. руб.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла, которые прошла фирма.
2. В чем проявляются сложности периода роста организации?
3. Какие риски (кризисы) могут ожидать фирму на последующих этапах развития?

Можно ли будет преодолеть эти кризисы?

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с.: табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539>.

Дополнительная литература:

1. Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шермет М.А.— Электрон.текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51118>.

Интернет-ресурсы:

1. электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» — www.biblioclub.ru;
2. электронная библиотечная система ЭБС «IPRbooks» - www.iprbookshop.ru;
3. «Фолиант» — <http://catalog.ncstu.ru>;
4. <https://www.elibrary.ru> - научная электронная библиотека e-Library
5. www.ecsocman.edu.ru. — Федеральный Образовательный Портал (Экономика, социология, менеджмент)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3**Тема 3. Внутренние и внешние причины изменений.**

Цель — закрепить теоретические знания о сущности, составе, особенностях, механизмах проявления внутренних и внешних причин изменений.

Изучив тему, студент будет:

Знать социально-экономическую природу и состав компонентов внутренней и внешней организационной среды, изменение которых определяет причины управленческих кризисов и неодолимость перемен.

Уметь применять системный, логический и комплексный подходы к анализу причин изменений, объяснению влияния перемен во внешней среде на рыночное положение и организационное поведение компаний.

Формируемые компетенции: ИД1ПК1

Актуальность темы. Высокая динамичность организационной среды ставит руководство организации перед необходимостью оценивать риски разрушительных воздействий и обосновывать мероприятия по адаптации и изменениям в организации. Ключевыми факторами перемен являются требования покупателей, глобализация, технологии, интеллектуальный потенциал работников, государственное администрирование, инновации. Преуспевающими организациями станут те, которые будут способны стремительно и эффективно осуществлять долгосрочные изменения, полностью трансформирующие организационную систему. Это требует от специалистов развивать компетенции в части достоверного определения причин изменений и позитивных последствий организационных перемен.

1. Теоретическая часть

Организация проводит изменения либо вынуждено (под влиянием внешней среды), либо запланировано (как мероприятия по развитию, достижению стратегических целей и обеспечению успешности.). Поэтому выделяют внешние и внутренние причины изменений.

Под ~~внешней~~ ^{внешней} средой понимаются все элементы, существующие за границами организации и способные оказывать воздействие как на организацию в целом, так и на ее отдельные части. Все факторы внешней среды делят на группы — микросреда и макросреда, или среда прямого и косвенного воздействия. Они находятся вне контроля организации: экономические (глобализация и дифференциация рынка);

- технологические (распространение передовых технологий);
- стратегические (стратегия роста организации);
- политико-правовые (изменение законодательства);
- социально-культурные (демографические процессы, ценности);
- физико-экологические (климат, комфортность среды).

Внутренние причины изменений связаны с внешними факторами и находятся в области контроля организации. К ним относят:

1. *Новое видение деятельности.* Изменения идеологии развития являются сложными и ресурсоемкими, требующими мобилизации персонала. Наибольшая сложность и риски связана с необходимостью изменения организационной культуры, что, как известно, нельзя произвести быстро и насильственно не столкнувшись с мощным сопротивлением персонала.

2. *Организационные кризисы.* Кризисы ограничены во времени, не требуют длительной психологической подготовки, но нуждаются в лидере изменений, который берет на себя инициативу и ответственность за проведение проекта изменения.

3. *Необходимость повышения эффективности.* Организация нуждается в «ресурсном» изменении (повышении производительности труда и качества работ), которое носит среднесрочный характер, требует времени, нуждается в подготовительных работах в плане снижения уровня сопротивления сотрудников, требует наличия ресурсов, необходимых для стимулирования процесса изменения, а также в «команде» изменений.

4. *Процедуры.* Организация желает оптимизировать отдельные процессы или структуры. Проведение «процедурного» изменения требует «политической» воли, команды изменений и предварительных мероприятий по снижению уровня сопротивления персонала. Решения принимаются быстро и осуществляются формально путем издания приказов, распоряжений и регламентирующих документов. Реально же процесс изменения структуры может быть длительным. Например, при объединении двух служб изменение в структуре происходит на бумаге (приказ), реально же люди продолжают оставаться на своих местах, продолжая руководствоваться прежними схемами поведения, создавая коалиции «свой-чужие».

5. *Интеграционные процессы.* Изменения становятся необходимыми при процессах слияний и поглощений в отношении других организаций. При реализации «интеграционного» изменения организация сталкивается с проблемами «процедурного» характера, но совершенно в иных масштабах. Дополнительной сложностью становится конфликт корпоративных культур организаций, вовлеченных в процесс интеграции.

Существуют три подхода к формированию внутренних факторов, вызывающих изменения: «сверху - вниз», «снизу – вверх», «экспертный». Каждый подход имеет достоинства и недостатки (таблица 14).

Для понимания и описания состояния организации используют модель диагностики Надлера-Ташмена, ключевыми элементами которой являются структуры и системы, организационная культура, люди, разделяемое видение, лидерство. Анализ поля сил (модель Курта Левина) также является аналитическим инструментом для определения движущих и сдерживающих сил изменений, их потенциала для изменений, который можно привлечь для укрепления движущих сил.

Таблица 14. Подходы к формированию внутренних факторов изменений

	«сверху - вниз»	«снизу – вверх»	«экспертный»
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E Владелец: Елена Владимировна Алесандровна	ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ соответствует условиям конкретной организации	Достоинства вовлекает навыки, умения, знания, ответственность	предлагает лучшее практическое решение проблемы
Действителен до 02.02.2023	планируется заранее	самодостаточный	объективный взгляд

для краткосрочных и среднесрочных проектов	для среднесрочных и долгосрочных проектов	эффективен для всех типов изменений
для радикальных проектов	для эволюционных изменений	не заинтересованность на рабочих местах
<i>Недостатки</i>		
успех зависит от компетентности топ-менеджмента	может утратить ориентацию, целенаправленность, не учитывать приоритеты	возможен недостаток понимания и заинтересованности сотрудников
субъективизм	может быть субъективным	высокая затратность
низкая мотивации сотрудников	может занять много времени	могут возникать проблемы с внедрением решений
не может справиться с разнообразием проблем на местах	процесс может быть беспорядочным и неуправляемым	риск неуникальности и необоснованности решений

По виду и целям изменения могут быть:

- *стратегическими* (переосмысление тактических и стратегических направлений организационного развития под давлением внешней среды);
- *структурными* (изменения распределения полномочий, ответственности и работ исполнителей или отделов);
- *изменения задач и технологий* (внедрение новых производственных и информационных технологий, изменение графика реализации задач);
- *изменения в части управления персоналом* (развитие компетенций и мотивации в целях повышение качества выполнения функций).

У организации могут быть разнообразные цели. Через установление целей можно воздействовать на события. Цель должна быть конкретной, объективной, реальной, предполагать действия, иметь соответствующее измерение. Направленность целей: прибыльность, положение на рынке, производительность, финансы, мощности, разработка, производство и обновлении технологии, человеческие ресурсы, работа с клиентами, социальная ответственность.

Под стратегическим изменением следует понимать определенные действия, заставляющие организацию переходить из одного состояния в другое, более качественное и своевременно реагировать на изменения внешней среды, что в свою очередь способствует постоянному развитию организации, а при систематическом проведении изменений неуклонно ведет к повышению качества ее функционирования. Именно они являются главными носителями нового качества в ходе развития организации и представляют ключевой объект управления в процессе реализации корпоративной стратегии. Основные области: информирование и мотивация персонала; лидерство и стиль менеджмента; базовые ценности и корпоративная культура; оргструктура; финансирование и иное ресурсное обеспечение; компетенцию и навыки.

Выделяют три уровня стратегических изменений: а) коренная реорганизация (например, переход из одной отрасли или зоны хозяйствования в другую, когда меняются технологии, продукт, рынок); б) радикальные изменения (глубокие структурные преобразования); в) умеренные изменения (связаны с маркетингом и производством).

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA50006002004CE

Владелец: Шибзукова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

2. Вопросы для собеседования

1. Почему стратегия изменений вызвана нестабильностью внешней среды?
2. Какую роль играют конкуренты в изменениях компании?

3. В чем предпосылки стратегических организационных изменений?
4. Какие внутренние факторы обусловлены новым видением ситуации и порождают изменения норм, ценностей и структуры организации?
5. Как влияет изменение спроса на организационные изменения?
6. Охарактеризуйте достоинства и недостатки подхода «сверху - вниз» к формированию внутренних факторов, вызывающих изменения
7. Верно или нет утверждение: «Организации меняются не ради самих изменений, а потому что являются частью более широкого процесса развития и должны реагировать на развитие окружающей среды. Чтобы выжить и процветать они постоянно приспосабливаются к среде, в которой существуют и работают. Изменения - не конечная цель, а средство, помогающее приспособиться к новым условиям и сохранить или повысить конкурентоспособность, эффективность и производительность»?
8. Высокорентабельная и успешная фирма планирует купить перспективное предприятие в смежной отрасли. Следует ли принимать решение, если в совете директоров мнения разделились, но большинство «за»?
9. В чем состоят причины «процедурных изменений» в организации?
10. В чем проявляются «технологические прорывы» в переменах?
11. Охарактеризуйте политико-правовые причины изменений российских компаний на примере политических санкций и импортозамещения.

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2017. - 304 с.: табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539> .

Дополнительная литература:

1. Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шермет М.А.— Электрон.текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51118>.

Интернет-ресурсы:

1. электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» — www.biblioclub.ru;
2. электронная библиотечная система ЭБС «IPRbooks» - www.iprbookshop.ru;
3. «Фолиант» – <http://catalog.ncstu.ru>;
4. <https://www.elibrary.ru> - научная электронная библиотека e-Library
5. www.ecsocman.edu.ru. – Федеральный Образовательный Портал (Экономика, социология, менеджмент)

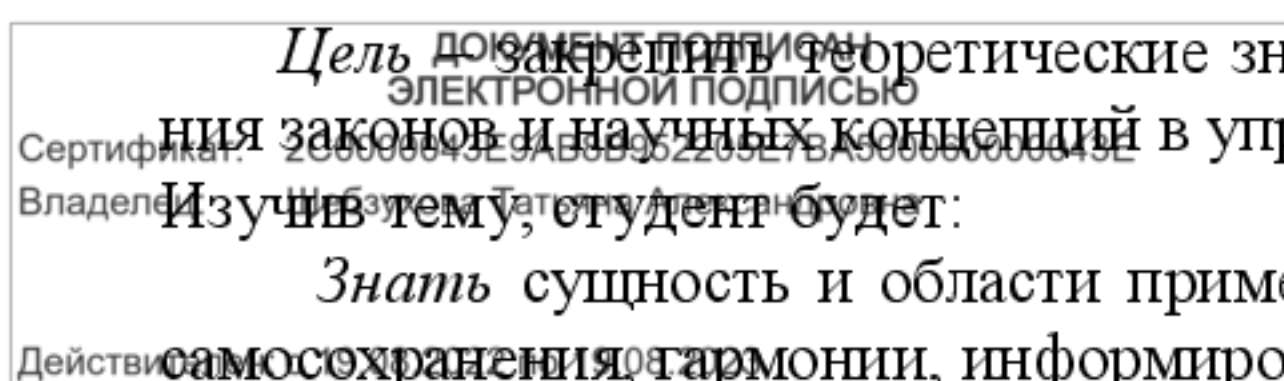
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Тема 4. Базовые законы и идеи изменений.

Цель занятия: закрепить теоретические знания о сущности, последствиях, области применения законов и научных концепций в управлении изменениями.

Изучив тему, студент будет:

Знать сущность и области применения законов организации – синергии, развития, самосохранения, гармонии, информированности и др.



Уметь понимать объективность действия законов развития, оценивать последствия и объяснять особенности их проявления в деятельности органов государственного и муниципального управления.

Формируемые компетенции: ИД2ПК1

Актуальность темы. Знание научных концепций и понимание действия объективных законов организационного поведения позволяет повысить результативность и эффективность управления. Административные реформы являются важным фактором успешного социально-экономического развития общества. Успех реформ и повышение качества государственного менеджмента зависит от знания и понимания государственными служащими теоретических основ организационного развития, учета в своей деятельности последствий проявления законов организационного поведения.

1. Теоретическая часть

1.1. Исторические вехи

Направление «менеджмент изменений» (change management) получило свое развитие в 70-е гг. XX в. Значительный вклад внесли ученые:

- Kurt Z. Levin (1954 г.) предложил трехэтапную модель процесса изменений: «размораживание–движение–замораживание». Размораживание предполагает актуализацию и признание необходимости изменений. Движение непосредственно отвечает за внедрение изменений, а замораживание отражает закрепление и распространение новых норм поведения. Схема остается «рецептом» внедрения изменений в организации;

- Peter F. Drucker (1968 г.) - идея об эпохе разрыва. Совокупность изменений вносит серьезные разрывы в непрерывность среды ведения бизнеса, сводя на нет перспективные прогнозы, экстраполирующие характеристики прошлого, и приводит к необходимости выработки новых моделей предвидения будущих событий;

- Alvin Toffler (1970г.) высказался о «шоке будущего». Со сменой поколений сокращается время жизни социальных и технологических норм. Скорость лавины изменений значительно превышает скорость изменений;

- Derek F. Abell (1975 г.) - «стратегические окна». Стратегическое планирование связано с решением двойственной задачи: предвидение перемен и поиск адекватной реакции на изменение факторов. Рынок предоставляет новые возможности роста. Стремление повторять действия, комфортные для менеджмента ограничивает способности преодолевать проблемы, требующие новых (приобретенных) навыков;

- Richard T. Pascale (1990 г.). Непрерывность изменений диктует необходимость в рамках ведения бизнеса открывать свою компанию заново. Предыдущий успех развивает чувство самоуспокоенности, воздвигая непреодолимый барьер на пути к овладению новыми навыками и знаниями. Компании вынуждены стимулировать творческое начало процесса самообновления, побуждать сотрудников к саморазвитию;

- Peter Schwartz (1991 г.) обосновал идею о том, что гарантировать результаты реализации стратегии и источники конкурентного преимущества невозможно. Сценарное планирование позволяет разработать различные альтернативы и оценить несколько вариантов развития будущего;

- Adrian Slywotzky (1996 г.). Чтобы понять мир хаотических изменений, необходимо выяснить, почему происходит изменение ценностей. В первую очередь бизнес предполагает чувство стратегического предвидения в прогнозировании тенденций. Исследование смены потребительских приоритетов позволит осуществить проект будущей модели бизнеса;

- в 1997г. Clayton Christensen («Дилемма инноватора»). Лидеры теряют преимущество, когда на рынок выходят «подрывные» технологии. Чтобы удерживать завоеванное преимущество, необходима смена приоритетов;

- Gary Hamel (2000 г., «Будущее менеджмента»). Ценность стратегии, как бы ни была она гениальна, со временем размывается и увядает. Управление изменениями – сложный и трудоемкий процесс, лишь немногие компании в нем преуспевают, часто терпя неудачи во многих инициативах.

В итоге определены цели организационных перемен являются: а) централизация системы управления; б) делегирование полномочий сотрудникам; в) улучшение морального климата в коллективе; г) внедрение новых технологий; д) разработка системы вознаграждений за выполнение производственных заданий; е) создание новых возможностей для бизнеса; ж) выделение управленческих функций и расширение объема задач; з) сокращение времени производственного цикла; и) повышение качества процессов и продукции; к) перераспределение ответственности в связи с введением новых должностей; л) реинжиниринг бизнес-процессов; м) сертификация производственной системы на соответствие стандартам управления; н) ликвидация и сокращение бюрократических процедур; о) улучшение коммуникаций между сотрудниками и отдельными подразделениями; п) защита окружающей среды; р) преобразование программного обеспечения в материальные формы знаний.

1.2. Концепции

Теория организационного развития включает концепции:

1. *Концепция обучающих лабораторий.* Это небольшие неформальные группы по изучению параметров динамики развития организации. Обратные связи богаты обучающим управленческим опытом, а процессы проектирования рабочих групп и их повседневного поведения имеют потенциал для изучения. В США в рамках Национальной Ассоциации образования действует обучающая лаборатория Gould Academy в г. Бетеле.

2. *Концепция исследования обратных связей в группах.* Ученые социологи исследовали процессы взаимодействия и обратные связи в организациях, проблемы преодоления сопротивления изменениям, сформулировали основы теории «менеджмента участия» как основы в привлечении работников в процесс планирования и управления.

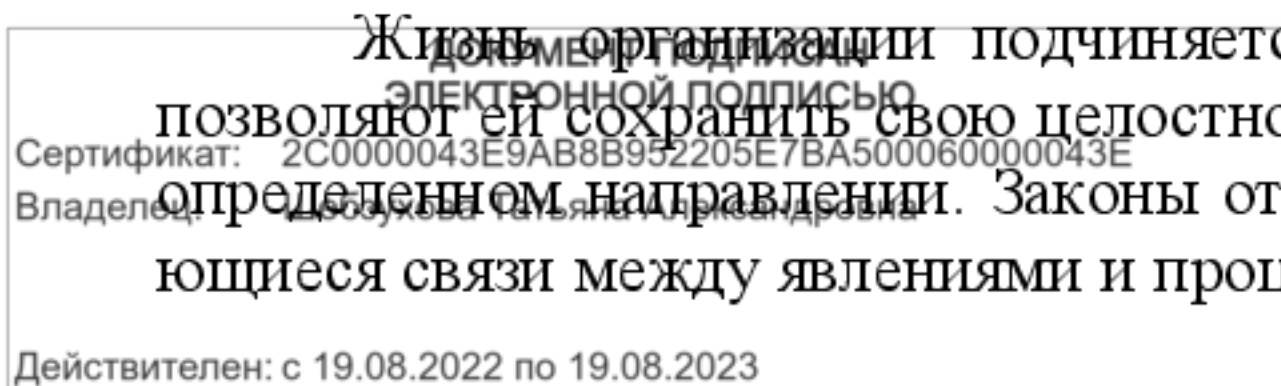
3. *Концепция участия в управлении.* Взаимоотношения между членами коллектива являются ключевыми в управлении организацией. Обсуждаются стили управления: авторитарный, доброжелательный, консультативный и стиль непосредственного участия в управлении.

4. *Концепция производительности и качества рабочей жизни.* Цель - улучшение взаимодействия технологий и работников. Программы качества рабочей жизни включают совместное участие профсоюзов и менеджмента в разработке рабочих заданий и оценке рабочих позиций, предоставляющей работникам необходимый уровень свободы действий, возможности выбора пути решения проблемы и получение обратной связи о результатах работы. Формируются самоуправляемые рабочие группы, в которые включаются низкоквалифицированные рабочие, хорошо знающие свои рабочие места.

5. *Концепция стратегических изменений в компании.* Деловая среда организации становятся все более сложной и непредсказуемой, повышающей масштабность и сложность изменений. Стратегические изменения выравнивают технические, культурные, политические и иные требования окружающей среды и процесса организационного проектирования.

1.3. Законы организации

Жизнь организации подчиняется определенным объективным законам, которые позволяют ей сохранить свою целостность и самобытность, организуют ее деятельность в определенном направлении. Законы отображают существенные, необходимые и повторяющиеся связи между явлениями и процессами, имеют в своем составе общее и особенное.



Закономерность является частью закона и с позиций менеджмента связана с целями управления, средствами и методами их достижения.

Общие законы: самосохранения, синергии, развития, гармонии, информированности-упорядоченности, единства анализа и синтеза.

1. *Закон самосохранения.* Каждая организация и ее элементы стремятся сохранить себя как целое, используя свой потенциал и максимально мобилизуя внутренние ресурсы для постоянного противостояния непредсказуемому и разрушительному действию среды. Самосохранение требует соблюдения условий, например, реализовать комплексное страхование рисков, не допускать серьезных потрясений, изменить зоны ответственности ключевых фигур, экономить ресурсы и расширять сферы деятельности. Уровни самосохранения изменяются от максимально низкого (организацию следует немедленно ликвидировать) до максимально высокого (организация находится в нормальной и благоприятной экономической ситуации на рынке).

2. *Закон синергии.* Синергия - это сотрудничество, содружество. Возможности организации как единого целого превышают сумму возможностей ее отдельных частей, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением. Организация, как самоорганизующаяся система, обладает свойством *эмерджентности*, заключающимся в том, что свойства системы в целом не являются простой суммой ее составных частей. Например, если два специалиста имеют два оригинальных производственных решения проблемы, то обменявшись этими идеями, каждый из них будет иметь уже по две идеи. В отличие от обмена яблоками. Другой пример – 20 лет сотрудничества компании «Макдоналдс» и FIFA (конкурсы, спортивные мероприятия, презентации, подготовка к чемпионатам мира). Эффекты – коммерческий, социальный, маркетинговый. Рост числа лояльных клиентов 5-7% в год, имидж, поддержка государства, социальная реклама.

Значение закона синергии определяется тем, что действие других законов организации, в конечном счете, направлено на достижение более высоких значений синергетического эффекта. Движущей силой синергии является движение к цели. Если сотрудники ориентированы на достижение общей цели, то возникает синергетический эффект. Необходимо кооперативное взаимодействие большего числа элементов системы, поэтому вероятность синергии выше в крупных компаниях.

Показатели эффекта синергии: увеличение производительности; повышение уровня профессиональной подготовки и освоение смежных профессий; использование прибыли на расширение бизнеса; усиление дисциплины; совершенствование структуры; рост заработной платы; освоение новых рынков сбыта; переход к групповым формам оплаты труда и гибкая система поощрений; повышенный спрос на продукцию; качество товаров и услуг; лояльность к руководству; благоприятный моральный климат; инновационная деятельность.

Низкий потенциал возникает, например, при приобретении некачественного оборудования или низкого профессионального уровня работников; при увольнении работников, генерирующих идеи. Высокий потенциал возникает, например, при компьютеризации производства; при приеме на работу совместимых с коллективом работников; при совпадении целей организации с целями подавляющего большинства работников.

3. *Закон развития.* Любая организация находится в процессе постоянного развития, чтобы достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов цикла. Различают две формы развития: *эволюционную* и *революционную*. В первом случае развитие есть процесс постепенного, непрерывного количественного изменения, подготавливающего качественные изменения, во втором - скачкообразный переход от одного качественного состояния к другому, от старого — к новому. В зависимости от результата развития бывает прогрессивным (переход от низшего к высшему, от менее совершенного к

более совершенному) и регрессивным (деградация, снижение уровня знаний и отношений, переход к устаревшим формам и структурам).

Закон развития реализуется через совокупность принципов.

- *динамического равновесия*. Оптимальное соотношение с внешней средой, между элементами системы, а также оптимальное соответствие между устойчивостью и изменчивостью, самоорганизацией и беспорядком;
- *преимущественного развития*. Оптимальное развитие достигается посредством переключения ресурсов с менее важных на более важные и перспективные направления бизнеса;
- *сменяемости*. Развитие материальных систем осуществляется не непосредственно, а посредством смены их составных элементов. На рынке один товар сменяет другой не только по причине своего преимущества, но и в соответствии с этапом развития всей системы.
- *разумного консерватизма или инерции*. Изменение потенциала системы, способствующего развитию, происходит с некоторым запаздыванием, обусловленным темпом смены ресурсов или технологий.
- *адаптации*. Организация стремится сгладить последствия внутренних и внешних воздействий, проявляя адаптивный характер.
- *стабилизации*. Организация стремится к стабилизации наиболее эффективных этапов жизненного цикла.

4. *Закон гармонии*. Гармония — это согласованность, стройность, соразмерность в сочетании чего-либо. Закон отражает необходимость согласования целей элементов системы с ее главной целью, а также достижения соответствия, соразмерности или зависимости. Достижение необходимых пропорций, соразмерности и соответствия равнозначно повышению жизнеспособности и уровня самосохранения организации. Закон формулируется так: *каждая организация стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композиции), находящиеся в данной соотносительности или заданном подчинении (пропорции)*.

Реализация закона предполагает исполнения принципов:

- *планирования*, организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития;
- *координации*, организация должна следить за стратегическими, тактическими, оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения;
- *полноты*, организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций.

5. *Закон информированности-упорядоченности*. Организация способна к выживанию, если она обеспечена полной, достоверной и упорядоченной информацией. Упорядоченность информации подразумевает структурирование или распределение информации по степени ее важности для решения задач управления организацией. Важное место имеет информация о возникновении отклонений от плановых показателей, требующих принятия оперативных решений.

Существенную роль в принятии решений играет научно-техническая информация, т.е. общий фонд и потенциал знаний и инновационных технических решений, которые обеспечивают организации высокую конкурентоспособность. К информации предъявляются следующие требования: а) краткость, четкость формулировок, своевременность поступления; б) удовлетворение потребностей конкретных потребителей; в) точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальная систематизация и непрерывность сбора и обработки сведений.

6. *Закон единства анализа и синтеза*. Анализ и синтез, как методы изучения организации, неразрывны и постоянно взаимодействуют в рамках диалектического принци-

па единства и борьбы противоположностей. Закон гласит: *каждая управляющая система стремится к наиболее эффективной функциональной и организационной структуре за счет постоянного циклического процесса анализа-синтеза (дедукции-индукции).*

В конкретных ситуациях и определенных видах деятельности действуют частные законы. Вот некоторые из них:

- закон соответствия разнообразия управляющей подсистемы разнообразию управляемой подсистемы.;
- закон учета потребностей (индивидуальных, групповых, организационных, общественных);
- закон приоритета целого над частью – во взаимодействии системы и подсистем ведущей стороной является целое, которое влияет на части, при этом целое и часть едины и не существуют друг без друга;
- закон соотношения роста производительности и оплаты труда.

1.4. Принципы управления изменениями

Осуществление изменений – это сложный процесс совместной работы лидера, менеджеров и сотрудников организации. Залогом успеха является следование определенным принципам:

- *согласованность методов и процессов изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации.* Возможна борьба за ограниченные ресурсы, некоторых специалистов могут использовать как для планирования или разработки перемен, так и для выполнения текущих дел. Эта проблема характерна для организаций, в которых происходят крупные изменения (например, массовая смена технологий или продуктов) и требуется сохранить ритм производства;
- *определение роли, места и формы участия руководства в конкретных реорганизационных мероприятиях.* Критерий выбора – сложность и важность выполняемых действий, уровень ответственности за результаты. В крупных организациях руководители объективно не могут принимать участие во всех мероприятиях, но некоторыми из них должны управлять лично;
- *лицам, принимающим решения, необходимо согласовывать друг с другом различные процессы перестройки организации.* Разные подразделения работают над схожими проблемами, вырабатывая оригинальные решения;
- *учитывать комплексный характер изменений.* Управление изменениями включает технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и аспекты;
- *сочетать различные подходы к управлению изменениями.* Это позволяет правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять перемены.

Принципы управления организационными изменениями помогают понять сущность модели переходного периода и формы проведения изменений. Существуют эффективные формы для проведения изменений в организации:

- 1) Специальные проекты и задания (лицу или подразделению в пределах существующей структуры дается дополнительное специальное).
- 2) Целевые и рабочие группы (применяют либо на одном этапе процесса, либо на протяжении всего процесса для его планирования и координации).
- 3) Эксперимент (проверяют в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий по перестройке, включает контроль до и после испытаний).
- 4) Показательные проекты (используют, чтобы проверить в ограниченном масштабе, эффективна ли новая схема, включающая значительные изменения, требуют крупных финансовых затрат, корректировки).

5) Новые организационные подразделения (создаются, если руководство решило продолжать изменения и постановило, что с самого начала нужно привлечь к их осуществлению соответствующие ресурсы и средства).

6) Новые формы организации труда (важность групповой работы в сравнении с индивидуальной, большая ответственность в группе, отсутствие необходимости в традиционном активном надзоре).

1.5. Законы и идеи в практике государственного управления

Государственное управление — это целенаправленное, организующее и регулирующее воздействие государства через систему государственных органов, организаций и соответствующих должностных лиц на общественные процессы, сознание, поведение и деятельность людей.

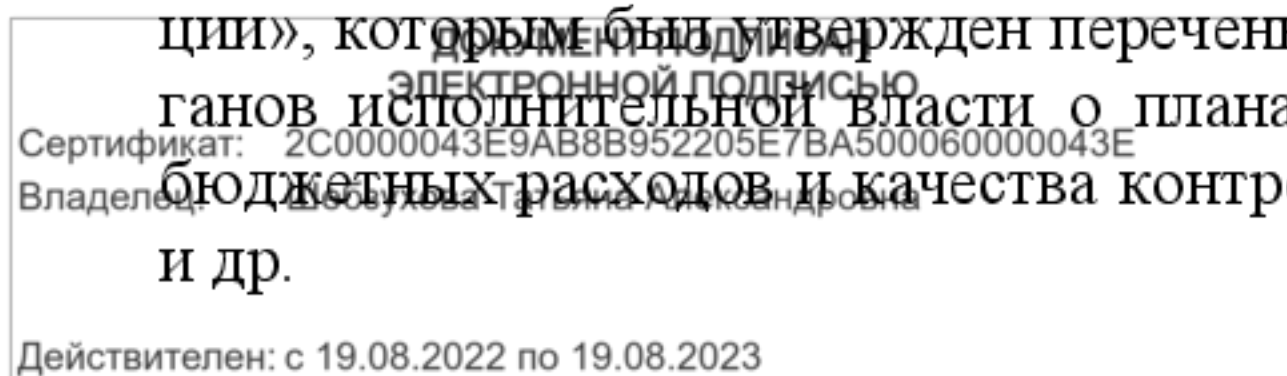
В последние десятилетия большинство стран мира, включая Россию, вынуждены проводить административные реформы, т.е. внедрять комплекс мер по оптимизации структуры, основных функций и системы органов исполнительной власти. Основные причины: а) финансово-экономические причины (внешний долг, дефицит бюджета, инфляция, экономический кризис); б) неэффективность государственного управления, осознаваемая руководством страны (недостаточный контроль за деятельностью госорганов, проблемы кадрового обеспечения, оптимизации структуры и штатной численности); в) давление со стороны общества, осознающего неэффективность существующей системы управления и взаимодействия государства и населения. Цели административных реформ, безусловно, отражают баланс групп интересов — политиков, чиновников разных уровней, институтов гражданского общества. В этом изменении и состоит их главная роль. Изменение общественного выбора в пользу тех или иных групп интересов задает вектор административным преобразованиям.

Нормативно-правовые акты, в которых очерчены контуры реформы - это Указ Президента РФ от 23.07.2003 г. № 824 «О мерах по проведению административной реформы в 2003-2004 годах», а также постановление Правительства РФ от 31.07.2003 г. № 451 «О Правительственной комиссии по проведению административной реформы».

Одна из проблем – *совершенствование управленческих процедур*. Решаемые задачи: а) внедрение в органах исполнительной власти методов и процедур управления по результатам; б) разработка стандартов госуслуг; в) регламентация процедур деятельности органов исполнительной власти; г) повышение эффективности взаимодействия органов исполнительной власти и гражданского общества; д) модернизацию информационного обеспечения.

Управление по результатам предполагает разработку ключевых показателей эффективности деятельности органов исполнительной власти; использование технологий и процедур, обеспечивающих привязку управленческих целей к конкретным исполнителям; выработку показателей, позволяющих оценить степень достижения поставленных целей и результаты работы исполнителей по их реализации; разработку системы учета, позволяющей определить эффективность деятельности государственных органов, а также персональную ответственность должностных лиц и государственных служащих за решение поставленных задач.

Правовая основа - Указ Президента РФ от 28.06.2007 г. № 825 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации», которым был утвержден перечень таких показателей, ряд приказов федеральных органов исполнительной власти о планах мероприятий по повышению результативности бюджетных расходов и качества контроля за соблюдением бюджетного законодательства и др.



Разработка стандартов государственных услуг, предоставляемых органами исполнительной власти, включает подготовку правовой базы для создания и введения стандартов и реестров услуг, отработку дистанционного предоставления таких услуг, создание обратной связи с потребителями государственных услуг. Правительство РФ приняло постановление от 11.11.2005 г. № 679 «О порядке разработки и утверждения административных регламентов исполнения государственных функций и административных регламентов предоставления государственных услуг».

Для формализации *процедур деятельности органов исполнительной власти* было разработано и внедрено значительное число регламентов на базе Постановлений правительства РФ от 19.01.2005 г. № 30 «О типовом регламенте взаимодействия федеральных органов исполнительной власти» и от 28.07.2005 г. № 452 «О типовом регламенте внутренней организации федеральных органов исполнительной власти».

Приняты и иные регламенты:

- *регламент федерального органа исполнительной власти* (например, приказы Росприроднадзора от 29.06.2007 г. № 191 «Об утверждении регламента Федеральной службы по надзору в сфере природопользования», приказ Ространснадзора от 06.06.2007 г. № ГК-376ФС «Об утверждении регламента Федеральной службы по надзору в сфере транспорта» и др.);

- *административный регламент исполнения государственной функции* (приказ Минюста от 16.07.2007 г. № 149 «Об утверждении административного регламента исполнения Федеральной регистрационной службой государственной функции по выдаче лицензии на право нотариальной деятельности»; приказ Минэкономразвития от 23.04.2007 г. № 132 «Об утверждении административного регламента Федерального агентства по управлению особыми экономическими зонами по исполнению государственной функции «Ведение реестра резидентов особой экономической зоны» и др.);

- *регламент взаимодействия федеральных органов исполнительной власти* (приказ Роструда № 40, ФМС № 66 от 03.04.2007 г. «Об утверждении регламента взаимодействия Федеральной службы по труду и занятости и Федеральной миграционной службы и их территориальных органов по осуществлению мероприятий по контролю (надзору) за трудовой деятельностью иностранных работников на территории Российской Федерации» и др.);

- *регламент осуществления отдельных управленческих задач* (приказ ФМС от 16.01.2007 г. № 10 «Об утверждении регламента проведения проверочных мероприятий по соблюдению положений миграционного законодательства Российской Федерации территориальными органами Федеральной миграционной службы»; распоряжение ФТС от 28.07.2006 г. № 257-р «Об утверждении регламента действий должностных лиц таможенных органов при обнаружении фактов незаконного перемещения автотранспортных средств через таможенную границу Российской Федерации»);

- *должностные регламенты государственных служащих* (постановление Правительства РФ от 13.08.2005 г. № 514 «Об особенностях статуса и типовом должностном регламенте статс-секретарей-заместителей руководителей федеральных органов исполнительной власти и др.). Вводятся также индивидуальные должностные регламенты, в которых устанавливаются обязанности, полномочия и меры ответственности государственных служащих (ст. 47 Федерального закона от 27.07.2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации»).

К регламентирующим процедурам деятельности следует отнести акты, устанавливающие служебный распорядок того или иного федерального органа исполнительной власти (приказ Минздравсоцразвития от 19.07.2007 г. № 480 «О служебном распорядке Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации», приказ

ГУСП от 25.06.2007 г. № 18 «Об утверждении служебного распорядка Главного управления специальных программ Президента Российской Федерации и др.).

Для *повышения эффективности взаимодействия органов исполнительной власти и гражданского общества* большое значение имеет прозрачность деятельности органов исполнительной власти. В ряде федеральных органов исполнительной власти приняты нормативные правовые акты о порядке личного приема граждан (приказ Минкультуры от 13.08.2007 г. № 1252 «О мерах по совершенствованию организации личного приема граждан в Министерстве культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации», приказ Роспрома от 06.06. 2007 г. № 231 «Об организации личного приема граждан Российской Федерации в Федеральном агентстве по промышленности» и др.), утверждены инструкции по работе с обращениями граждан (приказ Росгидромета от 15.06.2007 г. № 186 «Об утверждении инструкции по работе с обращениями граждан в Федеральной службе по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды», приказ МИД РФ от 05.06.2007 г. № 8190 «Об утверждении инструкции по работе с обращениями граждан в центральном аппарате Министерства иностранных дел Российской Федерации»). Приняты отдельные акты по вопросу об обеспечении доступа к информации о деятельности того или иного государственного органа (приказ Казначейства РФ от 06.03.2007 г. № 2н «Об обеспечении доступа к информации о деятельности Федерального казначейства и его территориальных органов», приказ Минфина РФ от 07.11.2005 г. № 133н «Об обеспечении доступа к информации о деятельности Министерства финансов Российской Федерации»). Что касается организационных действий, то идет реализация программы «электронное правительство». Так, в органах исполнительной власти созданы официальные сайты, на которых граждане могут ознакомиться с официальной информацией о данном органе.

Задача *модернизации системы информационного обеспечения органов исполнительной власти* предполагает создание системы мониторинга процессов управления по результатам, качества предоставления услуг показателей деятельности субъектов бюджетного финансирования; формирование показателей результативности деятельности органов исполнительной власти и др. В плане реализации данной задачи Правительством РФ принято распоряжение от 24.04.2007 г. № 516-р, которым одобрена «Концепция создания автоматизированной системы информационного обеспечения управления приоритетными национальными проектами». В органах исполнительной власти вводится электронный документооборот, позволяющий экономить время и управленческий труд.

Действует ФЗ от 02.05.2006 г. № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации». Рассмотрение споров, вытекающие из публичных правоотношений, рассредоточено между судами общей юрисдикции и арбитражными судами.

2. Вопросы для собеседования

1. Понятие и основные характеристики организации
2. Фазы жизненного цикла и роль организационных изменений в переходе от одной фазы развития к другой фазе
3. Основополагающие законы организации.
4. Принципы управления изменениями.
5. Административная реформа как инструмент изменений в системе государственного управления (на примере проблемы совершенствования управленческих процедур).

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA5000690000043E
Владелец: Шабзукова Татьяна Александровна
Действителен с 19.06.2012 по 19.06.2023

Проблемные и ситуационные задачи

1. Нив-Геити определяет систему как «цепь взаимосвязанных функций или действий *внутри организации, совместно работающих для достижения целей организации*». Цель — это выигрыш для каждой участвующей стороны или компонента системы: сотрудников,

руководителей, акционеров, потребителей, общества в целом. На примере студенческой группы или школьного класса назовите соответствующие функции и действия в координации с поставленной целью. В каких элементах организации (как системы) и какие введены изменения? Каков тип организационной культуры?

2. Администрация Академии русского балета имени Вагановой ввела регламент, согласно которому ученицы каждого курса должны иметь балетные костюмы определенного цвета. Какой элемент организации затрагивает данное изменение?

3. Многие компании переходят на вахтовый метод организации работ, наблюдается укрупнение бригад рабочих, вводится подрядный принцип оплаты труда (рис. 11Б). Какие цели ставит руководство компаний, проводя такие изменения? Какие законы развития организации должны учитываться при реорганизации системы? Какие законы в меньшей степени проявляются при реализации проекта укрупнения рабочих бригад?

4. Действие какого закона организации наблюдается в данной ситуации?

В 1897 г. в Канаде, в бассейне р. Клондайк был обнаружен золотоносный участок. «Золотая лихорадка» характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей.

5. Зная закон *самосохранения*, определите потенциалы созидания и разрушения в каждом случае и возможные пути выхода из кризиса.

А. Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. Компании потребовался кредит в банке «Огни Москвы» в размере 8 млн. руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?

Б. Продовольственный магазин «Корвет» зарегистрирован в 1984 г. как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно ст. 6 ФЗ «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21.10.1994 г. все ТОО должны пройти перерегистрацию и изменить правовую форму на общество с ограниченной ответственностью.

В. Автошкола «Водитель» имеет 10 машин и 18 инструкторов по вождению на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь для обучения 60 (по плану 200). Оплата за обучение значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны школы.

6. *Незнание* какого закона организации приводит к данным ситуациям? Как их можно было бы избежать? Персонал компании собирает всю возможную информацию о конкурентах и рынках сбыта, не всегда заботясь об ее упорядоченности и систематизации. Обычно в компании хранятся рекламные листки, ксерокопии сообщений, текстовые файлы в компьютерах. Компания тратит большие деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации. Иногда собирается много информации «на всякий случай». При такой работе с информацией компания несет убытки.

7. *Незнание* какого закона организации привело к созданию проблемы? Что следует предпринять руководителю во избежание проблемы? Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской. Через полгода количество заказов уменьшилось, зарплата сократилась. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников настороженное отношение к директору, появилось желание действовать самостоятельно. Они стали принимать заказы

на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с.: табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539> .

Дополнительная литература:

1. Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шермет М.А.— Электрон.текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51118>.

Интернет-ресурсы:

1. электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» — www.biblioclub.ru;
2. электронная библиотечная система ЭБС «IPRbooks» - www.iprbookshop.ru;
3. «Фоллиант» — <http://catalog.ncstu.ru>;
4. <https://www.elibrary.ru> - научная электронная библиотека e-Library
5. www.ecsocman.edu.ru. — Федеральный Образовательный Портал (Экономика, социология, менеджмент)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

Тема 5. Стратегические изменения в муниципальном образовании.

Цель — закрепить теоретические знания о сущности и особенностях стратегического развития муниципального образования.

Изучив тему, студент будет:

Знать сущность, особенности и подходы к разработке программ стратегического развития муниципального.

Уметь определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры.

Формируемые компетенции: ИД1ПК1, ИД2ПК1, ИД3ПК1

Актуальность темы. Сегодня все больше российских муниципальных образований вносят изменения в свою деятельность, что должно приводить к росту потенциала муниципалитета, обеспечить его конкурентными преимуществами на региональном, федеральном и международном уровнях, а также реально изменить в лучшую сторону уровень и качество жизни населения. Управление муниципальным развитием предполагает усвоение и осмысление методологических основ теории организационного развития с учетом особенностей функций и задач органов местного самоуправления.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E Владелец: Шебахова Татьяна Александровна 1.1. Основные понятия Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023	1. Теоретическая часть
--	--------------------------------------

Муниципальное управление - деятельность органов местного самоуправления конкретного муниципального образования по реализации своих полномочий в сфере социально-экономического развития на основе территориального принципа. Местные власти выполняют две функции: предоставление услуг жизнеобеспечения (коммунальные услуги, содержание дорог, мест отдыха, санитарная очистка поселений и т.д.) и управление социально-экономическим развитием территории.

Целью муниципального управления является обеспечение оптимальных условий для функционирования и развития территориальных общностей, располагающих статусом относительно самостоятельной хозяйственной единицы. Муниципальное образование обретает статус органа местного самоуправления, если управляет муниципальной собственностью, утверждает и исполняет местный бюджет, обладает правом установления местных налогов и сборов или учреждения муниципальных предприятий, а также имеет выборные органы представительной и исполнительной власти.

Задача развития - комплекс взаимоувязанных мероприятий, которые должны быть проведены в определенный период времени и реализация которых обеспечивает достижение целей социально-экономического развития. *Результат* - фактическое состояние экономики, социальной сферы, которое характеризуется количественными и качественными показателями.

Муниципальная программа - документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам и обеспечивающих наиболее эффективное достижение целей и решение задач социально-экономического развития муниципального образования.

Сценарии - различные варианты социально-экономического развития муниципального образования.

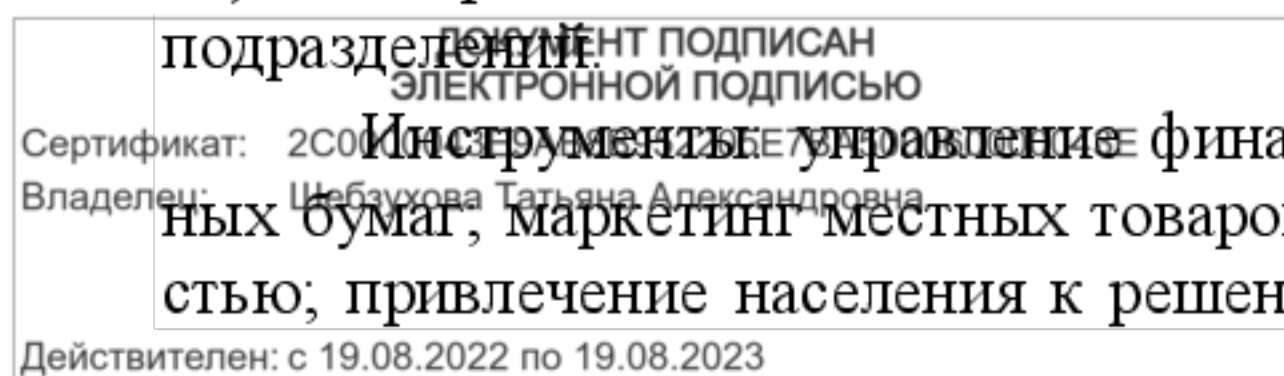
Ключевые показатели развития: ВВП в абсолютных величинах на душу населения и темпы роста; средний уровень доходов населения и уровень их дифференциации; продолжительность жизни и уровень образования; уровень здравоохранения (обеспеченность поликлиниками, больницами, аптеками, качество предоставляемых медицинских услуг); уровень потребления материальных благ и коммунальных услуг; состояние окружающей среды.

1.2. Стратегическое управление

Стратегическое управление муниципальным образованием - это процесс управления, ориентированный на своевременные изменения, продиктованные динамичной внешней средой, которые необходимы для достижения поставленных целей и конкурентных преимуществ, и опирающийся на человеческий потенциал как основу эффективного взаимодействия всех субъектов муниципалитета. Реализация стратегических программ должна приводить к росту потенциала муниципального образования, обеспечить его конкурентными преимуществами на региональном, федеральном и международном уровнях, а также реально изменить в лучшую сторону уровень и качество жизни населения.

Порядок формирования стратегической программы включает: 1. Стратегический анализ муниципального образования. 2. Разработку и оценку сценариев развития. 3. Выработку философии развития муниципального образования (видение, миссия, цели и задачи). 4. Определение подходов и методов разработки стратегических планов и действий подразделений.

Инструменты управления финансами; выпуск и обращение муниципальных ценных бумаг; маркетинг местных товаров и услуг; управление муниципальной недвижимостью; привлечение населения к решению местных проблем; меры по поддержке малого



бизнеса и предпринимательства; повышение образования и квалификации населения; открытость деятельности органов власти.

Система стратегического управления муниципалитетом есть часть общего управления, ее составные части: 1) получение и оценка необходимой информации; 2) анализ информации, выработка и принятие решений; 3) организация выполнения решений; 4) анализ полученных результатов и внесение корректировок в ход дальнейшей работы.

Разработка стратегических документов строится по принципу от более общего (определения миссии территории и приоритетов ее развития) к частному (детальной проработке программ и проектов) и состоит из этапов:

1. Изучение внешних условий; анализ тенденций и ресурсов развития муниципалитета, определение приоритетов развития, анализ и согласование интересов участников городского развития. Важно получить новый взгляд на возможные направления развития территории.

2. Разработка концепции развития города, т.е. документированное закрепление приоритетов развития территории, выбранных на основе предшествующего анализа и прогнозирования ее развития.

3. Разработка комплексной программы городского развития.

4. Разработка целевых программ.

5. Согласование и стыковка целевых программ – необходимо добиться их соответствия друг другу и приоритетам развития муниципального образования, непротиворечивости, отсутствия дублирования на содержательном и организационном уровнях и т.п.

6. Экспертиза программ. Оценка соответствия приоритетам, экономическая, социальная, экологическая и другие виды оценок».

Методология разработки стратегии строится на сочетании подходов:

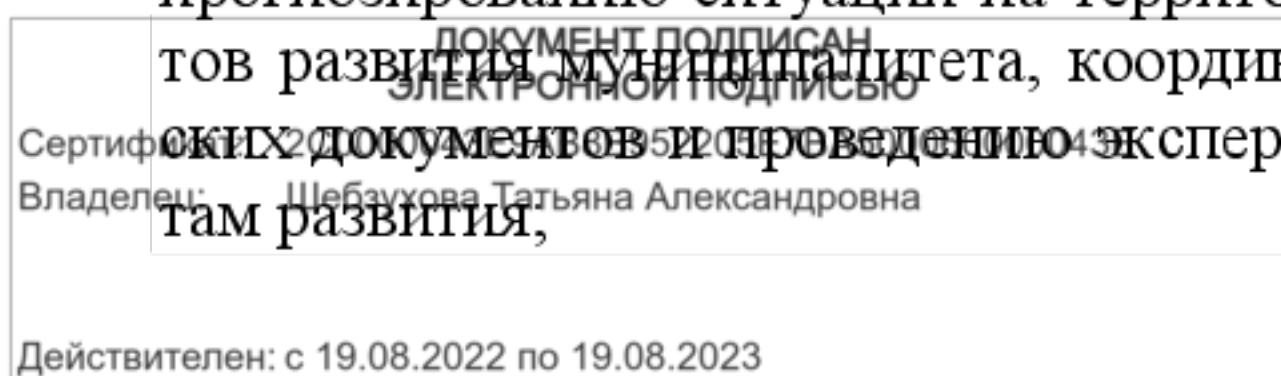
- *экономико-математического*, предполагающего анализ существующих статистических данных о социально-экономическом развитии территории, планов и программ развития хозяйствующих субъектов, выявление тенденций и ограничений развития;

- *социолого-коммуникативного*, предполагающего за счет социологических процедур получить недостающую информацию, обеспечить вовлечение в процесс сбора информации, выявления проблем и перспектив развития активной части местного сообщества и хозяйствующих субъектов;

- *сценарного*, предполагающего проведение качественного и количественного анализа возможных «развилки» и альтернатив развития, определение наиболее вероятных сценариев его социально-экономического и пространственного развития, а также программы действий органов местного самоуправления, направленных на реализацию наиболее выгодных сценариев развития и снижения рисков неблагоприятных сценариев.

Сочетание данных подходов позволяет учесть объективные и субъективные факторы развития, преодолеть ограничения, связанные с запаздыванием предоставления, неполнотой и недостоверностью отдельных количественных данных и субъективностью качественных оценок, и получить в конечном итоге документ — «Стратегию социально-экономического развития муниципального образования». В администрации муниципалитета формируются функциональные блоки:

- *блок формирования стратегических программ*. Функции по системному анализу и прогнозированию ситуации на территории и внешних факторов, определению приоритетов развития муниципалитета, координации деятельности по формированию стратегических документов и проведению экспертизы соответствия программ и проектов приоритетам развития;



- *блок финансирования.* Обеспечение привлечения заемных средств для реализации программ, формирование бюджета развития;

- *блок управления программами и проектами.* Руководители и менеджеры программ и проектов взаимодействуют с другими отделами администрации и привлеченными консультантами на проектной основе;

- *информационно-аналитический блок.* Сбор, первичная обработка и анализ информации, необходимой для стратегического планирования.

Любая программа развития муниципалитета предполагает партнерские отношения. Например, в схеме партнерства «власть – бизнес» предприниматели обеспечивают инвестиции в развитие инфраструктуры, создают рабочие места, насыщают рынок продукцией, выплачивают налоги, проводят благотворительные акции. Органы власти осуществляют нормативно-правовое регулирование, адресную поддержку предпринимателей, совместную деятельность. Инструменты содействия: 1) снижение административных барьеров (лицензирование); 2) налоговые и арендные льготы; 3) бюджетные инвестиции; 4) поручительство в банковском кредитовании; 5) муниципальный заказ; 6) организация бизнес-инкубаторов. Стратегическое партнерство власти, бизнеса и общества способствует развитию муниципалитета в целом и сторон партнерства.

1.3. Ситуация (пример Стратегии муниципального образования)

Сельское поселение Березовский сельский совет Тербунского муниципального района площадью 9121,8 га с населением 1216 человек охватывает 6 деревень и село Березовка (административный центр). Миссия поселения – создание условий, обеспечивающих занятость и самозанятость, рост доходов населения путем создания новых производств. Стратегическая цель – обеспечение стабильного роста качества жизни населения. Исполнение бюджета муниципалитета представлено в таблице 19, проблема - высокая дотационность бюджета. Недостаточно развито фермерство, отсутствуют перерабатывающие и заготовительные предприятия. Водопроводная сеть изношена на 80%, и требует капитального ремонта. Усугубляется дифференциация населения по уровню доходов. Сохраняется негативная демографическая ситуация (смертность превышает рождаемость).

Таблиц 1. Исполнение бюджета сельского поселения Березовское (млн. руб.)

Структура денежных потоков		План	Факт	%
ДОХОД				
1. Налог на доходы физических лиц		0,29	0,25	86,2
2. Налог на имущество физических лиц		0,03	0,016	53,3
3. Земельный налог		0,88	0,85	96,6
4. Государственная пошлина		0,01	0,006	60,0
5. Доходы от использования имущества		0,06	0,05	83,3
6. Доходы от продажи активов		нет	нет	-
7. Прочие неналоговые доходы		0,002	0,002	100,0
8. Безвозмездные перечисления		1,75	1,74	99,43
Итого		3,022	2,924	96,76
РАСХОД				
1. Общегосударственные вопросы		1,67	1,47	88,02
2. Национальная безопасность и правоохранение		0,05	0,05	100,00
3. Национальная безопасность и правоохранение		0,005	0,00	-
4. Жилищно-коммунальная деятельность		0,137	0,121	88,32
5. Культура		1,21	1,13	93,39

Сертификат
Владелец:

Документ подписан
электронной подписью
Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

6. Здравоохранение и спорт	0,005	0,005	100,00
7. Межбюджетные отношения	0,030	0,030	100,0
8. Социальная политика	0,190	0,174	91,58

Имеются резервы роста: 6,5 га и 1,8% частных домов не оформлено в собственность, имеются земли под строительство и передачу в аренду.

Элементы потенциала развития муниципалитета следующие:

1. *Природные ресурсы.* Использование водных объектов для развития предпринимательства (спортивное рыболовство, рекреация, туризм).
2. *Наличие чернозема и благоприятные климатические условия* – основа развития сельскохозяйственного производства. Растениеводство: а) за счет технического переоснащения, покупки импортных почвообрабатывающих и уборочных комплексов; б) внедрение прогрессивных технологий обработки земли; в) использования нового семенного фонда и агрохимии; г) эффективное использование пахотных земель. Отрасли животноводства: а) увеличения поголовья крупного рогатого скота молочного и мясного направления; б) увеличение поголовья свиней; в) увеличение поголовья овец; г) увеличение поголовья птицы. Кормопроизводство: строительства цеха по производству комбикормов.
3. *Социальная сфера.* Реализации национальных проектов в области здравоохранения и образования, развития малого и среднего бизнеса.
4. *ЖКХ.* Привлечения инвестиций в сферу ЖКХ из бюджетов всех уровней и внебюджетных источников, развития частно-государственного партнерства. Благоустройство и озеленение территории поселения, разработка и реализация программ по ликвидации и предотвращению свалок мусора. Организация и осуществление мероприятий по защите населения и территории от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.
5. *Жилищная сфера.* Осуществления национального проекта в сфере жилья.

Задача - обеспечение высоких темпов устойчивого экономического роста и повышение конкурентоспособности экономики поселения, развитие малых форм хозяйствования. Развитие производств позволит обеспечить занятость сельского населения, повысить уровень среднедушевых доходов населения. Для обсуждения и утверждения всех ключевых решений, связанных с разработкой и реализацией стратегического плана формируется *Координационный Совет* из представителей администрации поселения, актива поселения, представителей предприятий, общественности.

Перечень действующих муниципальных программ:

1. Целевая программа сельского поселения «Развитие физической культуры и спорта в сельском поселении на 2009-2012 годы».
2. Целевая программа сельского поселения «Пожарная безопасность сельского поселения Березовский сельсовет на 2008-2012 годы».
3. Программа «Молодежь сельского поселения на 2009-2012 годы».
4. Программа «Благоустройство сельского поселения на 2009-2012 годы».

Ожидаемые результаты представлены в таблице 2. Планируется позитивное развитие через реализацию проектов изменений. В итоге доля собственных доходов в муниципальном бюджете должна увеличиться до 65%; доля безработного экономически активного населения сократиться до 4%; объем привлеченных инвестиций составит 12 млн. руб.

Таблица 2. Ожидаемые результаты реализации стратегии муниципалитета

ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ				
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E				
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна				
Показатели	1 год	2 год	3 год	
1. Создание рабочих мест, ед.	3	25	15	
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023				

2. Доля незанятого населения, %	10	7,5	4
3. Объем привлеченных инвестиций, млн. руб.	4	19	12
4. Ввод в эксплуатацию жилья, м ²	482	600	3090
5. Количество объектов малого бизнеса, ед.	14	19	25
6. Денежные доходы населения, руб./месяц	5480	8900	10400
7. Среднемесячная заработная плата, руб.	9120	14400	19300
8. Продолжительность жизни, лет	70	71	72
9. Доля населения, участвующая в массовых досугово-культурных мероприятиях, %	56	68	75
10. Доля собственных доходов бюджета, %	40	50	65

2. Вопросы к собеседованию

1. Цель и задачи развития муниципального образования.
2. Система стратегического управления муниципалитетом
3. Ключевые критерии и показатели развития муниципалитета
4. Стратегическое управление муниципальным образованием
5. Принцип и порядок разработки стратегических документов
6. Методические подходы к разработке стратегии муниципалитета
7. Двойственность природы муниципальной власти, закреплённая в российской конституционной модели местного самоуправления.

3. Проблемные и ситуационные задачи

Задача 1. В стратегической программе поселения Березовское предусмотрены инструменты: 1) нормативно-правовое регулирование; 2) участие инвесторов в социальных проектах; 3) открытость органов местного самоуправления для конструктивного диалога и взаимодействия со всеми хозяйствующими субъектами поселения, поддержка частной инициативы; 4) грамотная кадровая политика; 5) распространение передового опыта; 6) мобилизация интеллектуальных и трудовых ресурсов. Какие результаты можно ожидать от каждого инструмента?

Задача 2. В таблице 1 представлен перечень инвестиционных проектов поселения Березовское в соответствии со стратегией развития муниципалитета. Поясните, какое значение играют эти проекты в решении задач муниципальной власти, какую поддержку может оказать муниципальная власть этим проектам.

Таблица 1. Инвестиционные проекты поселения Березовское

Наименование проекта	млн. руб.	Количество рабочих мест
1. Модернизация цеха по производству блоков и плитки	0,50	3
2. Организация предприятия по художественной ковке.	1,50	5
3. Сельхозпроизводство по выращиванию кроликов и свиней	4,00	10
4. Организация производства по выращиванию грибов	0,50	2
5. Реконструкция водопроводных сетей	0,50	-
Итого	7,00	20

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Рекомендуемая литература

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Основная литература:

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с.: табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539> .

Дополнительная литература:

1. Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шермет М.А.— Электрон.текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51118>.

Интернет-ресурсы:

1. электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» — www.biblioclub.ru;
2. электронная библиотечная система ЭБС «IPRbooks» - www.iprbookshop.ru;
3. «Фоллиант» — <http://catalog.ncstu.ru>;
4. <https://www.elibrary.ru> - научная электронная библиотека e-Library
5. www.ecsocman.edu.ru. — Федеральный Образовательный Портал (Экономика, социология, менеджмент)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

Тема 6. Диагностика необходимости изменений.

Цель – освоение сущности, направлений и методов диагностики необходимости организационных изменений.

Изучив тему, студент будет:

Знать и понимать сущность, направления и современные методы диагностики необходимости организационных изменений.

Уметь осуществлять на практике анализ поля сил и SWOT-анализ организационной среды, обратив особое внимание на базовые факторы.

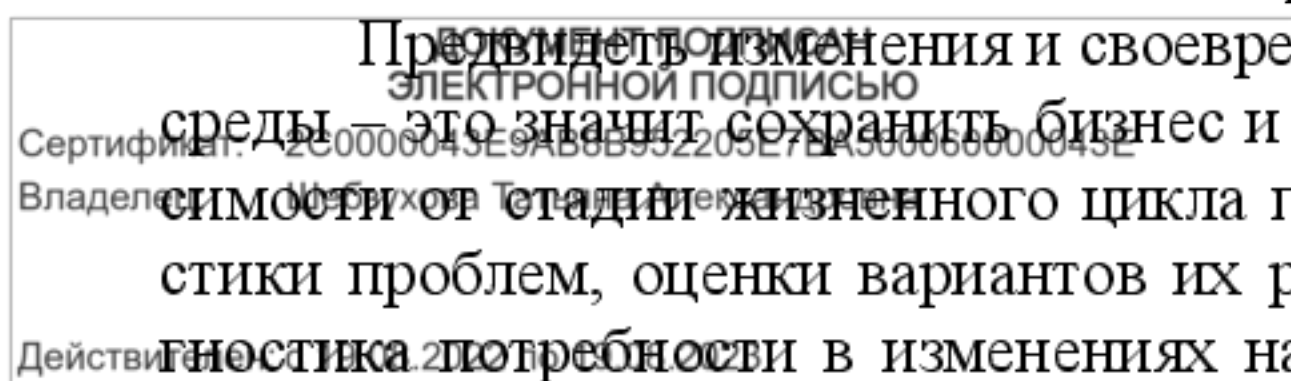
Формируемые компетенции: ИД1ПК1

- применяет адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации

Актуальность темы. Организационные изменения являются неотъемлемой чертой современного бизнеса. Компании вступают в эру беспрецедентной изменчивости, в которой выживают только сильнейшие. Эта реальность требует абсолютно новых навыков выживания и осознания того, что нет ничего постоянного, а умение измениться вовремя и нужным образом становится одним из определяющих факторов успеха современной организации. Поэтому знание и понимание сущности, направлений и методических приемов эффективной диагностики внутренних и внешних движущих и сдерживающих условий организационных изменений позволяет специалисту своевременно и успешно выявить и сгруппировать многообразные факторы, влияющие на текущее состояние, разобраться в проблемах, которые следует принять во внимание при разработке стратегических программ изменений.

1. Теоретическая часть

Предвидеть изменения и своевременно отреагировать на развитие организационной среды, это значит сохранить бизнес и удержать рыночные позиции организации. В зависимости от стадии жизненного цикла применяются разные приемы для поиска и диагностики проблем, оценки вариантов их решения, анализа результатов и последствий. Диагностика потребности в изменениях на уровне анализа конкретной проблемы позволяет



определить текущее состояние организации и должна включать диагностику: объекта и субъекта управления, стадии жизненного цикла, внешней среды; имеющихся организационных и ресурсных условий.

Внутренняя среда анализируется с точки зрения выделения сильных и слабых сторон организации, внешняя среда – с точки зрения возможностей и угроз извне. Сильные стороны – это то, в чем организация преуспела или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают преимущество на рынке. Слабые стороны – это отсутствие чего-то важного для функционирования организации или то, что ставит ее в неблагоприятное положение по сравнению с другими.

Традиционно применяют SWOT–анализ (Гарвард, 1963 г.) для определения сильных и слабых сторон фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей рынка и оценки стратегически важных конкурентов. Возможности среды - факторы, которые могут помочь достичь цели развития организации в настоящий момент. Угрозы - факторы, которые могут стать препятствием на пути достижения цели или привести к разрушению организации. Аббревиатура: силы (Strengths), слабости (Weaknesses), возможности (Opportunities), угрозы (Threats).

SWOT-анализ должен дать ответы на такие вопросы:

- использует ли компания сильные стороны в своей стратегии?
- если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и не дают возможности использовать благоприятные обстоятельства?
- какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегии роста?
- какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?
- какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджеров и какие стратегические действия следует предпринять для хорошей защиты?
- что в компании (продукте) лучше или хуже, чем у конкурентов ?
- какие внешние изменения могут помочь достижению целей?

Базовые факторы оценки среды организации приведены в таблице 1.

Технология SWOT-анализа: 1. Составление списка сильных и слабых сторон. 2. Составление списка опасностей и возможностей. 3. Установления связи между различными элементами списков. 4. Комбинации элементов SWOT-анализа и возможных стратегий: а) «возможности — сильные стороны» образуют стратегию развития; б) «возможности — слабые стороны» образуют стратегию для преобразований; в) «угрозы—слабые стороны» рассматриваются как ограничение развития; г) «угрозы—сильные стороны» - стратегия потенциальных преимуществ.

Каждая характеристика записывается в рабочую SWOT–матрицу.

После фиксации характеристик проводится сопоставление слабых сторон с компенсирующими их возможностями и угроз с компенсирующими их сильными сторонами.

Таблица 1. Базовые факторы оценки внутренней и внешней среды организации

Факторы оценки внутренней среды организации	Факторы оценки внешней среды организации
1. Организационные: структура; гибкость системы управления; формы контроля, их наличие или отсутствие; взаимодействие	1. Факторы спроса: потенциал рынка; динамика или темпы роста/сокращения рынка; доля фирмы; лояльность клиентов; структу-

между отделами; информационная взаимосвязь и координация подразделений	ра спроса (скорость проникновения и приверженности);
2. <i>Производственные</i> : производственная мощность и ее использование; качество оборудования; качество товара, услуги; ноу-хау; себестоимость (затраты), дисциплинированность работников	2. <i>Факторы конкуренции</i> : количество значимых конкурентов; сила марок конкурентов; наличие прямых и косвенных заменителей; степень ценового давления; технологическое развитие
3. <i>Маркетинговые</i> : известность марки; полнота ассортимента; позиции по распределению; сервис для клиентов; квалификация персонала	3. <i>Факторы сбыта</i> : количество посредников, наличие собственной торговой сети, участие в выставках, ярмарках, рекламные акции
4. <i>Финансовые</i> : наличие собственных ресурсов, доступность кредита, дебиторская задолженность, рентабельность, прибыль, доступность ресурсов	4. <i>Макрофакторы</i> : инфляция, налоги; законодательное регулирование; НТП, рентабельность отрасли; инвестиционная привлекательность, политическая ситуация

Все некомпенсированные сильные стороны и возможности становятся резервами развития. На основе данных анализа выбирается стратегия действий, направленная на устранение проблем (стратегия выживания); на использование существующих решений (стратегия оптимизации); на использование резервов (стратегия развития).

Частные стратегии: быстрый рост, географическое расширение, наступательная маркетинговая политика, отраслевая диверсификация, контроль издержек, укрепление оргкультуры, менеджмент качества, функциональное лидерство.

Любая организационная ситуация есть результат взаимодействия двух независимых и противоположных групп факторов (сил) - движущих и сдерживающих (рис. 1). Комбинация сил, действующих в одной и той же точке в данное время, называется результирующей силой. Такой баланс отображается посредством *метода анализа поля сил*. Стрелки - векторы, или силы в состоянии равновесия, их ширина эквивалентна силе воздействия. Если сумма площадей векторов выше и ниже «текущей ситуации» равна, то в организации не будет выраженной тенденции к изменению — результирующая сила равна нулю.



Рис. 1. Поле сил организации

Если сила какого-либо вектора возрастет, то точка баланса изменится, возникнет результирующая сила, которая отождествляется с сильной тенденцией к изменению. Организация начнет изменение и будет изменяться до тех пор, пока сумма площадей опять

не станет равной, а результирующая сила — равной нулю. Организационная система перейдет в новое состояние.

Для проведения изменений необходима результирующая сила, которая может появиться двумя способами: увеличение движущих силы или уменьшение сдерживающих силы. Вторая тактика является более предпочтительной, потому что организация может потерпеть ущерб из-за слишком мощных воздействий. При этом необходимо учитывать, что даже если количество движущих сил будет больше, чем сдерживающих, это ничего не значит, поскольку важно не количество, а относительная мощность сил. Можно использовать для поддержки изменений скрытые «резервы изменений», например, попытаться привлечь на свою сторону профсоюз.

Анализ поля сил — это инструмент предварительной оценки изменений, он позволяет менеджеру выявить и сгруппировать многообразные факторы, влияющие на текущее состояние, а также разобраться в проблемах, которые следует принять во внимание при решении вопроса, как это состояние можно изменить. Американский исследователь М. Хьюз описал силы, влияющие на организацию (таблица 2). Объективность изменений обуславливает необходимость развития организации в условиях постоянной динамики сил влияния.

Таблица 2. Силы, влияющие на организацию (по М. Хьюзу)

Движущие силы изменений	Сдерживающие силы изменений
Чувство потребности в изменениях внутри организации	Отсутствие чувства потребности в изменениях
Организационный кризис	Организационная инерция
Увеличивающиеся обороты изменений	Бюрократические преграды
Отсутствие развития продукта	Несистемный подход к изменениям
Изменение законов и иных регуляторов	Не развитые управленческие подходы
Изменение ценностей у работников	Метод «причина-следствие»
Низкая продуктивность, проблемы качества	Недостаточная квалификация
Изменения точки зрения менеджеров	Недоверие и боязнь изменений
Повышение уровня знаний об изменениях	Конфликт целей

Оценка поля сил и выбор способа воздействия на проблему зависят от уровня, с которого рассматривается текущая ситуация. Организационные изменения происходят на разных уровнях: а) индивидуума (подбор ключевых руководителей, способных реализовать задуманное); б) группы (формирование широкой коалиции перемен); в) организации (разработка стратегии перемен, организационное проектирование).

При переходе на каждый следующий уровень изменения становятся все более сложными и требуют больше времени. Например, изменение специфики работы отдельного служащего займет меньше времени и будет менее тяжелой, чем изменение на уровне организации.

Для диагностики изменений используется модель Надлера-Ташмена, согласно которой организация взаимодействует с окружающей средой, а внутри самой организации взаимодействуют задачи, организационная структура, культура и персонал. Изменение одного из этих компонентов обязательно влечет за собой изменение остальных. Образ желаемого усовершенствованного будущего организации, цель, на достижение которой направлены программы изменений – это разделяемое видение.

2. Вопросы к собеседованию

1. Цели и задачи диагностики необходимости организационных изменений.
2. Основные различия между SWOT-анализом и анализом поля сил.
3. Движущие и сдерживающие силы изменений (конкретные примеры).
4. Уровни изменений и специальные задачи диагностики изменений.
5. Ожидаемые результаты процедур диагностики предпосылок изменений.

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с.: табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539> .

Дополнительная литература:

1. Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шермет М.А.— Электрон.текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51118>.

Интернет-ресурсы:

1. электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» — www.biblioclub.ru;
2. электронная библиотечная система ЭБС «IPRbooks» - www.iprbookshop.ru;
3. «Фолиант» — <http://catalog.ncstu.ru>;
4. <https://www.elibrary.ru> - научная электронная библиотека e-Library
5. www.ecsocman.edu.ru. – Федеральный Образовательный Портал (Экономика, социология, менеджмент)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

Тема 7. Модели организационных изменений.

Цель – освоение сущности и отличительных особенностей известных моделей организационных изменений, понимание общей логики управления.

Изучив тему, студент будет:

Знать и понимать сущности и отличительные особенности известных моделей организационных изменений, общую логику управления.

Приобретает навыки системного анализа явлений и процессов, организационного поведения в увязке с этапами управления изменениями, а также практического применения известных теоретических моделей.

Формируемые компетенции: ИД2ПК1

Актуальность темы. Моделирование развития и изменений организационной среды на основе альтернативных вариантов позволяет обосновать вектор, глубину и скорость трансформаций. Понимание основных этапов планирования и внедрения организационных изменений требует умений и навыков взвешенной оценки реальных условий деятельности и тенденций развития рыночной среды. Поэтому знание сущности детализации известных моделей управления изменениями дает специалисту теоретическую основу выбора необходимых конкретных действий и прогнозирования возможных последствий и результатов.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

1. Теоретическая часть

Теория предлагает различные модели проведения изменений:

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

1. *Трехшаговая модель изменений К. Левина* («разморозка» → «изменение» → «заморозка»). На стадии «размораживания» сотрудники получают информацию о реальном положении дел для того, чтобы «встряхнуть» их и побудить к осознанию необходимости изменений, а также о методах реформ и возможных последствиях. На стадии «изменение» выполняются меры по изменению отношений работников и отделов, а на стадии «замораживания» - меры, направленные на укрепление того, что изменили. Сотрудники должны убедиться в эффективности нового, принять новые методы, поддержать их использование. Модель еще называют «исследования – действия», «Нет действия без исследования и нет исследования без действия» (К. Левин).

2. *Модель «Айсберга» С.Н.Германа*. Успех или крах организации обеспечивают неформальные отношения. Важной частью управления организационными изменениями является фокусирование на неформальных отношениях, или «мягких сферах» организации, чтобы гарантировать поддержку членами организации целей, задач, стратегий и политики.

3. *Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа*. В ходе стратегических изменений происходит изменение трех важных компонентов: а) стратегии, определяющей новую продукцию и рынки; б) компетенции управления, включающей систему, структуру, умения и знания, привычки; в) поведения персонала, включая нормы, понятия, ценности, модели мира и распределение власти

4. *Стадии процесса изменений Дж. Коттера*. Этапы - убеждение работников относительно необходимости изменений, создание команды реформаторов, разработка и пропаганда нового видения перспектив будущих рынков и определение стратегии их завоевания, обеспечение условий для широкого участия персонала в преобразованиях. Получение быстрых результатов и закрепление успехов в корпоративной культуре

5. *Теории «О» и «Е» М.Бира и Н.Нориа*. Отражают диаметрально противоположный взгляд на характер и процесс организационных преобразований. Теория «О» ориентируется на развитие корпоративной культуры и человеческих способностей – «мягкий» подход, основанный на расширении горизонтальных связей. Цель (критерий успеха) - формирование навыков обучения на собственном опыте. Проведение преобразований, построение обратной связи, анализ результатов и дальнейшее углубление трансформаций. Организация должна научиться совершенствовать свои отличительные компетенции. Теория «Е» признает в качестве меры успеха только экономическую результативность – рост акционерной стоимости. Это ориентированный на вертикальные процедуры «жесткий» подход, который отражает в основном необходимость быстрой перестройки системы и структуры организации. В этом случае процесс преобразований связан с интенсивным использованием экономических стимулов, массовыми увольнениями и решительными действиями менеджмента. Для достижения максимального эффекта необходимо комбинирование «жестких» и «мягких» методов и учет времени, имеющихся ресурсов, целей, особенностей культуры, стиля управления

6. *Модель преобразования бизнеса Ф.Гуияра и Дж. Келли*. Предприятие подобно живому организму и представляет собой «биологическую корпорацию», которая рождается, растет, болеет, осуществляет выбор, учится. Процесс преобразования включает четыре элемента: а) рефрейминг — достижение мобилизации, изготовление видения перспектив; б) реструктуризацию — преобразование компании с целью сделать ее конкурентоспособной; в) оживление — рост компании за счет концентрации на потребностях рынка, изобретение новых видов бизнеса и новых информационных технологий; г) обновление через изготовление рефлексов адаптации к изменениям среды, создание мотивации

7. *Модель планируемых изменений* (Р. Липпит, Дж. Уатсон, Б. Уэтли). В основе изменений лежат принципы: а) вся информация должна свободно и открыто обмениваться между менеджментом и консультантами и б) ценность информации определяется ее при-

годностью к использованию в практических действиях. Фазы изменений: «поиск» → «вхождение в процесс» → «диагноз» → «планирование» → «действие» → «стабилизация и оценка результатов» → «заккрытие проекта».

8. *Кривая изменений Дж. Дак.* Основные фазы процесса организационных преобразований: «застой» — организация подавлена или чрезмерно активна; «подготовка» — лидеры начинают разрабатывать планы и механизмы обмена информацией; «реализация» — подключение персонала на разных уровнях; «проверка на прочность» — конфликты, расхождения, промахи, маленькие успехи; «достижение цели» — отказ от продолжения программы изменений

8. *Модель Л. Грейнера.* Развивающаяся организация должна пройти этапы: 1) давление на высшее руководство; 2) посредничество на высшем уровне руководства; 3) диагностика проблемной области; 4) нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; 5) эксперимент с новым решением; 6) подкрепление на основе положительных результатов.

Общую модель организационных изменений можно представить в виде пяти этапов. Во-первых, *анализ соответствия внутренней среды ключевым тенденциям внешнего окружения*. Движущие силы вне организации и внутренняя нестабильность формируют основу инициирования и развития трансформаций. Важна идентификация перемен - параметров, отражающих объективные возможности и угрозы внешней и внутренней среды. Во-вторых, *осознание необходимости изменений*, закладывающее фундамент для последующих решений. Важно установить момент времени, когда возникает настоятельная потребность в переменах (когда еще не поздно, но уже пора). В-третьих, *установление целей изменений* — формирование практических результатов и ожиданий от перемен. Если переменны необходимы и неизбежны, то организации требуется установить, в какой именно сфере деятельности следует сконцентрировать основные усилия по преобразованию. Основная цель - повышение эффективности функционирования производственной системы, что должно быть конкретизировано в четкой системе оценок. В-четвертых, *определение способов и средств развития и внедрения перемен* — выбор инструментов осуществления изменений (принуждение, развитие творческой атмосферы, создание специальных венчурных групп, обучение персонала). Результатом этапа должен явиться проработанный план действий. В-пятых, *внедрение изменений* — последовательная реализация намеченной программы в жизнь. Определяются факторы, сдерживающие развитие перемен, причины сопротивления и силы, позволяющие выбрать верную стратегию и тактику осуществления изменений. Эффективность преобразований будет зависеть от состава тех «технических» средств, которыми собирается воспользоваться организация в процессе выявления резервов и мобилизации всех своих сил. Достижение результата требует его закрепления.

2. Вопросы для собеседования

1. Какие этапы выделяет К. Левин в модели изменений?
2. Жесткие» и «мягкие» организационные ситуации и их характеристики.
3. Каково содержание модели Л. Грейнера?
4. Что особо подчеркивается в теории Е и О организационных изменений.
5. Почему Грейнер выделяет стадию «диагностика проблемной области»?
6. В какой модели организация называется «биологической корпорации»?
7. Почему все известные модели управления изменениями указывают на значимость компетенций для персонала в процессе перемен?
8. Что означает фаза «застой» в модели изменений Дж. Дак?
9. Какая модель признает в качестве меры успеха только прибыль?
10. Охарактеризуйте общую модель организационных изменений.

3. Тема круглого стола: Особенности известных моделей организационных изменений.

1. Трехшаговая модель изменений К. Левина.
2. Модель «Айсберга» С.Н.Германа.
3. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа.
4. Стадии процесса изменений Дж. Коттера.
5. Теории «О» и «Е» М.Бира и Н.Нориа.
6. Модель Л. Грейнера.
7. Кривая изменений Дж. Дак.
8. Модель планируемых изменений (Р. Липпит, Дж. Уатсон, Б. Уэтли).
9. Модель преобразования бизнеса Ф.Гуияра и Дж. Келли.

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2017. - 304 с.: табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539> .

Дополнительная литература:

1. Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шермет М.А.— Электрон.текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51118>.

Интернет-ресурсы:

1. электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» — www.biblioclub.ru;
2. электронная библиотечная система ЭБС «IPRbooks» - www.iprbookshop.ru;
3. «Фоллиант» — <http://catalog.ncstu.ru>;
4. <https://www.elibrary.ru> - научная электронная библиотека e-Library
5. www.ecsocman.edu.ru. — Федеральный Образовательный Портал (Экономика, социология, менеджмент)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8

Тема 8. Оценка качества управления изменениями при осуществлении административных процессов.

Цель — расширить представления о сущности оценки качества государственного управления и изменения административных процессов.

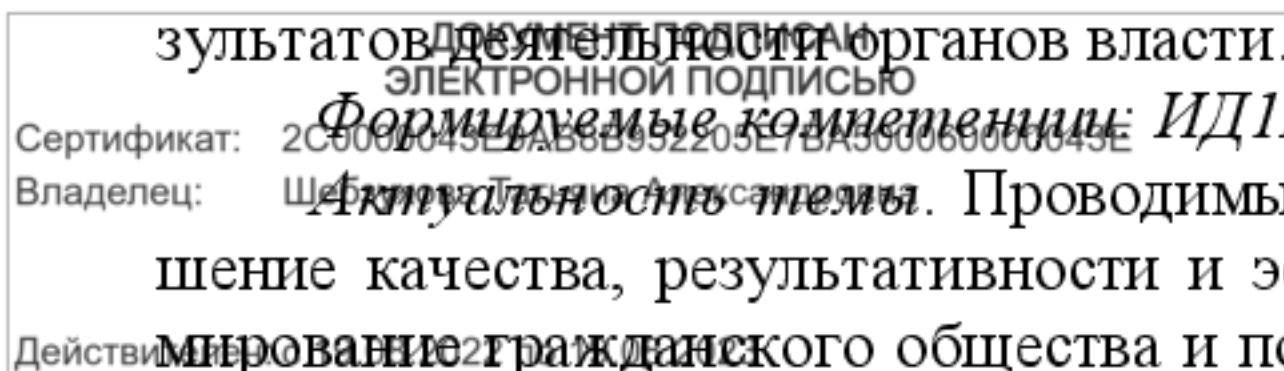
Изучив тему, студент будет:

Знать задачи и направления совершенствования системы государственного управления (Указ Президента России № 601)

Уметь учитывать особенности административных процессов в формировании результатов деятельности органов власти.

Формируемые компетенции: ИД1ПК1, ИД2ПК1, ИД3ПК1

Актуальность темы. Проводимые административные реформы нацелены на повышение качества, результативности и эффективности государственного управления, формирование гражданского общества и повышения уровня доверия населения к органам ис-



полнительной власти. Студенты, как будущие госслужащие, повышают уровень профессиональных знаний и первичных навыков, осмысливая и обсуждая важнейшие изменения в регламентах исполнения государственных функций и предоставления госуслуг. Изучение мирового опыта оценки качества административных процессов и форм организации обратной связи органов исполнительной власти и общества способствует формированию теоретических основ для будущих решений в практической деятельности.

1. Теоретическая часть

Оценка качества управления изменениями административных процессов связана с базовым пониманием государственного управления, что предусмотрено Указом Президента РФ от 07.05.2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

На международном уровне разработаны системы индикаторов опыта государственного управления: GRICS (Governance Research Indicator Country Snapshot), рассчитываемый с 1996 г. (по четным годам) Всемирным Банком и оценивающий эффективность госуправления в 209 странах по показателям: право голоса и подотчетность, качество нормативного регулирования экономики, политическая стабильность и отсутствие насилия, соблюдение верховенства закона, восприятие коррупции обществом и эффективность управления (качество оказываемых государственных услуг и бюрократии, компетенция госслужащих, уровень независимости госслужбы от политического давления и доверия общества к институтам исполнительной власти). Россия замыкает рейтинг по показателям: эффективность работы правительства, качество законодательства, контроль за коррупцией.

Оценка эффективности государственного управления» (Government performance project - GPP) – это набор четко определенных и всемирно признаваемых описаний желаемых условий, в сравнении с которыми может быть оценена эффективность, потенциал государственных организаций.

Используются и другие интегральные показатели (таблица 1).

Таблица 1. Показатели качества государственного управления

Название показателя	Организация, выполняющая его расчет	Характеристика показателя
<i>Интегральный показатель государственного управления GRICS</i>	Всемирный Банк	Оценка качества госуправления: право голоса и подотчетность; политическая стабильность и отсутствие насилия; эффективность правительства; качество законодательства; верховенство закона и контроль коррупции
<i>Показатель оценки качества целей и прогресса реформ в стране</i>	Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)	Оценка качества администрирования: госслужба, госзакупки, управление разработкой и реализацией политики, управление госрасходами, контроль за международными финансовыми операциями, внешний аудит
<i>Показатель кредитоспособности страны доверия инвесторов</i>	Рейтинговые агентства Standart and Poor's, Moodis, инвестиционное агентство Fitch	Рейтинговая оценка стране дается на основе анализа основных национальных макро- и микро экономических показателей
<i>Индекс развития</i>	Комитет разви-	Оценка качества жизни населения на основе

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен до 01.01.2023

<i>человеческого потенциала (ИРЧП)</i>	тия ООН	определения индексов по показателям: ВВП на душу населения, ожидаемая продолжительность жизни, уровень образования
<i>Индекс восприятия коррупции (ИВК)</i>	Международное агентство Transparency International	Определение качества госуправления на основе оценки степени представлений о распространенности коррупции среди государственных служащих и политиков
<i>Индекс непрозрачности</i>	Международное агентство Price waterhouse Coopers	Определение качества госуправления на основе оценки воздействия непрозрачности страны на стоимость и эффективность капиталовложений

Оценивается эффективность использования ресурсов и удовлетворенность потребителей госуслуг. Сравнивают качество госуправления в различных субъектах по качеству процессов (таблица 2).

Если под качеством госуправления понимать эффективность осуществления административных процессов, то необходимо определить:

- типовые административные процессы в органах власти (управленческие, вспомогательные, основные);

Таблица 2. Компоненты качества государственного управления

Наименование компонента	Свойства компонента
1. Финансовый менеджмент	Бюджет составляется на долгосрочной основе. Используются механизмы, которые поддерживают финансовое здоровье и стабильность. Общая доступность финансовой информации
2. Управление персоналом	Государство способно: - стратегически планировать потребности в персонале; - привлечь на работу всех специалистов, которые ему нужны; - мотивировать персонал для достижения поставленных целей; - оптимизировать структуру и добиваться поставленных целей
3. Управление информационными технологиями	Государство построило оптимальную архитектуру, осуществляет осмысленное планирование ИТ-инвестиций и подготавливает персонала ИТ адекватно
4. Управление капитальными расходами	Осуществляется с учетом долгосрочного планирования, государство отслеживает эффективность капитальных вложений
5. Управление, ориентированное на результат	Государство вовлечено в результативное бюджетирование, развивает индикаторы результативности. Лидеры и менеджеры используют данные о результативности в целях разработки и реализации политики. Данные о результатах передаются всем заинтересованным лицам
6. Другие критерии	Анализ затрат и эффективность. Адекватность проведения тендеров и аукционов. Вовлечение граждан в управление

[illegible]

- степень реальной зрелости процессов в органе власти;
- рейтинг региональных органов власти (наилучший индикатор тот, по которому отклонение от планового значения менее 5%).

Оцениваемые административные процессы:

- процессом внутренней организации (оргструктура);
- персоналом: учет персонала; оплата труда и социальные гарантии; движение персонала (конкурсы, аттестации, продвижение);
- материально-техническими, информационными, технологическими, инфраструктурными ресурсами;
- государственным имуществом и финансами;
- взаимодействием с внешним окружением (открытость решений и деятельности органа; взаимодействие с иными органами власти;
- ориентированного на результат: бюджетное планирование; планирование деятельности; оценка эффективности бюджетных расходов; управление проектами (программами).

Набор показателей зрелости процессов госуправления состоит из пяти блоков: 1 – управление по результатам, 2 – качество предоставляемых бюджетных услуг, 3 – клиенто-ориентированность (качество интерфейса взаимодействия с гражданами), 4 – качество внутренних процессов, 5 – качество финансового менеджмента. Каждый блок включает набор характеристик процессов. Так, блок 1 включает планирование деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ, управление региональными программами и управление государственными унитарными предприятиями. Блок 2 - эффективность управления предоставлением бюджетных услуг по сферам (здравоохранение, образование, наука, правоохранение, культура, социальное обслуживание населения).

Показатели деятельности органов исполнительной власти являются хорошим инструментом численного измерения соответствующих результатов. Источниками информации являются: почтовый опрос, анализ документации, многочисленные телефонные интервью, проведенные журналистами и штатом проекта, анкетирование (анкета направляется непосредственно директорам бюджетных управлений и распространяется между чиновниками администрации по усмотрению).

2. Вопросы для собеседования

1. Нормативно-правовые основы оценки качества управления изменениями при осуществлении административных процессов. Основные направления совершенствования системы государственного управления в соответствии с Указом Президента РФ № 601.

- ## 2. Международная практика оценки эффективности госуправления.

3. Качество госуправления - это выполнение органами исполнительной власти взятых на себя обязательств перед обществом (общественные блага, бюджетные услуги) или организованность и регулярность процессов госуправления в органах исполнительной власти?

4. Клиентоориентированность административных процессов на примере технологий «одного окна», досудебного обжалования, информатики.

5. Организации, участвующие в экспертной оценке качества и эффективности государственного управления (сравнительный анализ). Приоритетные направления оценки качества государственного управления.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

3. Тема крупного стога: Особенности административных процессов в формировании результатов деятельности органов власти

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

1. Национальные проекты России: состояние, проблемы и перспективы.
2. Коррупция как фактор и объект административных изменений
3. Лучших опыт реформирования регионов и муниципалитетов (примеры).

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2017. - 304 с.: табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539> .

Дополнительная литература:

1. Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шермет М.А.— Электрон.текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51118>.

Интернет-ресурсы:

1. электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» — www.biblioclub.ru;
2. электронная библиотечная система ЭБС «IPRbooks» - www.iprbookshop.ru;
3. «Фолиант» — <http://catalog.ncstu.ru>;
4. <https://www.elibrary.ru> - научная электронная библиотека e-Library
5. www.ecsocman.edu.ru. — Федеральный Образовательный Портал (Экономика, социология, менеджмент)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ СЕРВИСА, ТУРИЗМА И ДИЗАЙНА (ФИЛИАЛ) СКФУ В Г. ПЯТИГОР-
СКЕ

Кафедра экономики, менеджмента и государственного управления

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ СА-
МОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

по дисциплине «Управление изменениями»

Направление подготовки: 38.03.04

«Государственное и муниципальное управление»,

Направленность (профиль): Региональное управление (очная форма обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Пятигорск, 2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»
2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ
3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К КРУГЛОМУ СТОЛУ
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМНЫХ И СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ
7. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины является формирование общепрофессиональной компетенции (ОПК-6) будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (профиль: Региональное управление).

Основная цель курса «Управление изменениями» - формирование у студентов знаний о сущности организационных изменений и роли персонала в их успешном проведении, а также развитие практических навыков в области оценки эффективности программ изменений с учетом их социальной значимости. Особое внимание уделяется развитию навыков оценки приоритетов в профессиональной деятельности и параметров качества осуществления административных процессов.

Задачами освоения дисциплины «Управление изменениями» являются:

- демонстрация важности и неизбежности организационных изменений;
- приобретение базовых знаний в области методологии проектирования организационной структуры и управления изменениями;
- научить находить управленческие решения, оценивать их результаты и последствия, быть готовым нести за них ответственность с учетом социальной значимости;
- развить способность определять приоритеты профессиональной деятельности;
- развить умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов;
- научить применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;
- развить способность определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;
- научить объяснять факторы и механизмы изменений, роль команды изменений;
- обучить навыкам выполнения элементарных расчетно-аналитических действий;
- научить приемам визуализации организационной перспективы.

Дисциплина «Управление изменениями» входит в часть факультативные дисциплины ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль: региональное управление) и реализуется в 4 семестре.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Современные стандарты подготовки выпускников вузов предусматривают значительный объем внеаудиторной научной работы студентов. Освоение программы курса предполагает получение как теоретических знаний, так и формирование навыков практической работы. Поэтому самостоятельная работа в рамках курса ориентирована как на теоретический, так и на практический аспект.

Самостоятельная работа студентов – важнейшая составная часть занятий, необходимая для полного усвоения программы курса.

Целью самостоятельной работы является закрепление и углубление знаний, полученных студентами на лекциях, подготовке к текущим практическим занятиям, промежуточным формам контроля знаний и к итоговому контролю.

Дидактические цели самостоятельных занятий:

- формирование профессиональных умений;
- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- мотивирование регулярной целенаправленной работы по освоению специальности;
- развитие самостоятельности мышления;
- формирование убежденности, волевых черт характера, способностей самоорганизации;
- овладение технологическим учебным инструментом.

Самостоятельная работа включает те разделы курса, которые не получили достаточного освещения на лекциях по причине ограниченности лекционного времени и большого объема изучаемого материала.

Методическое обеспечение самостоятельной работы дисциплине состоит из:

- 1) Определения учебных вопросов, которые студенты должны изучить самостоятельно;
- 2) Подбора необходимой учебной литературы, обязательной для проработки и изучения;
- 3) Поиска дополнительной научной литературы, к которой студенты могут обращаться по желанию, если у них возникает интерес в данной теме;
- 4) Определения контрольных вопросов, позволяющих студентам самостоятельно проверить качество полученных знаний;
- 5) Организации консультаций преподавателя со студентами для разъяснения вопросов, вызвавших у студентов затруднения при самостоятельном освоении учебного материала.

Самостоятельная работа студента – это особым образом организованная деятельность, включающая в свою структуру такие компоненты, как:

- уяснение цели и поставленной учебной задачи;
- четкое и системное планирование самостоятельной работы;
- поиск необходимой учебной и научной информации;
- освоение собственной информации и ее логическая переработка;
- использование методов исследовательской, научно-исследовательской работы для решения поставленных задач;
- выработка собственной позиции по поводу полученной задачи;
- представление, обоснование и защита полученного решения;
- проведение самоанализа и самоконтроля.

Виды самостоятельных работ по учебной дисциплине:

- работа с понятийным аппаратом;
- поисковая работа с различными источниками;
- составление аннотированного списка литературы по проблеме;
- самостоятельное решение проблемных и ситуационных задач;
- подготовка сообщения к круглому столу.

Контроль знаний студентов включает формы текущего и итогового контроля. Текущий контроль осуществляется в процессе изучения курса и включает в себя оценку работы студентов на практических занятиях (дискуссии, заполнение и анализ таблиц, подготовка и проведение мини-исследований), а также подготовку домашнего задания.

2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Коды реализуемых компетенций, индикатора(ов)	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе (астр.)		
			СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего
4 семестр					
ОПК-6	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование	16	10	26
	Самостоятельное решение проблемных и ситуационных задач	Письменный отчет о решении проблемных и ситуационных задач	8	3	11
	Подготовка сообщения к круглому столу	Собеседование	10	10	20
Итого за 4 семестр			34	23	57
Итого			34	23	57

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

В рамках рейтинговой системы успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

При проведении текущего контроля рейтинговая оценка знаний студента оценивается следующим образом:

№ п/п	Вид деятельности студентов	Сроки выполнения	Количество баллов
1	4 семестр		
	Контрольная точка № 1 (Выполнение заданий, предусмотренных практическими занятиями № 1-4)	4-я неделя семестра	30

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

2	Контрольная точка № 2 (Выполнение заданий, предусмотренных практическими занятиями № 5-8)	8-я неделя семестра	25
	Итого за 2 семестр		55

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным **55**. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного задания	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
Отличный	100
Хороший	80
Удовлетворительный	60
Неудовлетворительный	0

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у студента научного способа познания. Основные советы можно свести к следующим:

- Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться; «не старайтесь запомнить все, что вам в ближайшее время не понадобится, – советует студенту и молодому ученому Г. Селье, – запомните только, где это можно отыскать» (Селье, 1987. С. 325).
- Сам такой перечень должен быть систематизированным (что необходимо для семинаров, что для экзаменов, что пригодится для написания курсовых и дипломных работ, а что Вас интересует за рамками официальной учебной деятельности, то есть что может расширить Вашу общую культуру...).
- Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).
- Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.
- При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время...

• Естественным образом прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

- Если книга – Ваша собственная, то допускается делать на полях книги краткие пометки или же в конце книги, на пустых страницах просто сделать свой «предметный указатель», где отмечаются наиболее интересные для Вас мысли и обязательно указываются страницы в тексте автора (это очень хороший совет, позволяющий экономить время и быстро находить «избранные» места в самых разных книгах).

- Если Вы раньше мало работали с научной литературой, то следует выработать в себе способность «воспринимать» сложные тексты; для этого лучший прием – научиться «читать медленно», когда Вам понятно каждое прочитанное слово (а если слово незнакомое, то либо с помощью словаря, либо с помощью преподавателя обязательно его узнать), и это может занять немалое время (у кого-то – до нескольких недель и даже месяцев); опыт показывает, что после этого студент каким-то «чудом» начинает буквально заглатывать книги и чуть ли не видеть «сквозь обложку», стоящая это работа или нет...

- «Либо читайте, либо перелистывайте материал, но не пытайтесь читать быстро... Если текст меня интересует, то чтение, размышление и даже фантазирование по этому поводу сливаются в единый процесс, в то время как вынужденное скорочтение не только не способствует качеству чтения, но и не приносит чувства удовлетворения, которое мы получаем, размышляя о прочитанном», – советует Г. Селье (Селье, 1987. – С. 325-326).

- Есть еще один эффективный способ оптимизировать знакомство с научной литературой – следует увлечься какой-то идеей и все книги просматривать с точки зрения данной идеи. В этом случае студент (или молодой ученый) будет как бы искать аргументы «за» или «против» интересующей его идеи, и одновременно он будет как бы общаться с авторами этих книг по поводу своих идей и размышлений... Проблема лишь в том, как найти «свою» идею...

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют **четыре основные установки в чтении научного текста**:

1. информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию)
2. усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений)
3. аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему)
4. творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

С наличием различных установок обращения к научному тексту связано существование и нескольких **видов чтения**:

1. библиографическое – просматривание карточек каталога, рекомендательных списков, сводных списков журналов и статей за год и т.п.;
2. просмотровое – используется для поиска материалов, содержащих нужную информацию, обычно к нему прибегают сразу после работы со списками литературы и каталогами. В результате такого просмотра читатель устанавливает, какие из источников будут использованы в дальнейшей работе;
3. ознакомительное – подразумевает сплошное, достаточно подробное прочтение отобранных статей, глав, отдельных страниц, цель – познакомиться с характером инфор-

мации, узнать, какие вопросы вынесены автором на рассмотрение, провести сортировку материала;

4. изучающее – предполагает доскональное освоение материала; в ходе такого чтения проявляется доверие читателя к автору, готовность принять изложенную информацию, реализуется установка на предельно полное понимание материала;

5. аналитико-критическое и творческое чтение – два вида чтения близкие между собой тем, что участвуют в решении исследовательских задач. Первый из них предполагает направленный критический анализ, как самой информации, так и способов ее получения и подачи автором; второе – поиск тех суждений, фактов, по которым или в связи с которыми, читатель считает нужным высказать собственные мысли.

Из всех рассмотренных видов чтения основным для студентов является изучающее – именно оно позволяет в работе с учебной литературой накапливать знания в различных областях. Вот почему именно этот вид чтения в рамках учебной деятельности должен быть освоен в первую очередь. Кроме того, при овладении данным видом чтения формируются основные приемы, повышающие эффективность работы с научным текстом.

Составление конспектов

Большую роль в усвоении и повторении пройденного материала играет хороший конспект, содержащий основные идеи прочитанного в учебнике и услышанного в лекции. Конспект — это, по существу, набросок, развернутый план связного рассказа по основным вопросам темы.

В какой-то мере конспект рассчитан (в зависимости от индивидуальных особенностей студента) не только на интеллектуальную и эмоциональную, но и на зрительную память, причем текст конспекта нередко ассоциируется еще и с текстом учебника или записью лекции. Поэтому легче запоминается содержание конспектов, написанных разборчиво, с подчеркиванием или выделением разрядкой ключевых слов и фраз.

Самостоятельно изученные темы предоставляются преподавателю в форме конспекта, по которому происходит собеседование. Для выполнения данного вида самостоятельной работы студентов, необходимо изучить следующие темы:

Тема 1. Организация и организационные изменения.

Тема 2. Модели жизненного цикла организации

Тема 3. Внутренние и внешние причины изменений

Тема 4. Базовые законы и идеи изменений

Тема 5. Стратегические изменения в муниципальном образовании.

Тема 6. Диагностика необходимости изменений.

Тема 7. Модели организационных изменений.

Тема 8. Оценка качества управления изменениями при осуществлении административных процессов.

Вопросы к собеседованию

Тема 1. Организация и организационные изменения

1. Основные различия между большими и малыми организациями.
3. Назовите и раскройте содержание основных характеристик организации.
4. Назовите компоненты внешней и внутренней среды организации.
5. Содержание понятия «организационное развитие».
6. Содержание понятия «организационное изменение».
7. Роль моделирования в исследовании организационных процессов.
8. Опишите модель организации «черный ящик».
9. Сравните модели организации «алмаз» и «звезда».

10. Охарактеризуйте типы оргкультуры по модели Хэнди-Харрисона.
11. В какой модели организации акцент сделан на анализ факторов, влияющих на прибыль или будущую отдачу капиталовложений?
12. Роль управленческого решения в процессе управления изменениями
13. Что представляет собой организационная структура управления?
14. Сравнить схемы линейно-функциональной и матричной оргструктр.
15. Какие причины могут вызвать изменения оргструктуры?
16. В чем состоит сущность и значение управления изменениями?
17. Почему крупные компании имеют большие возможности для захвата рынка?
18. Как понимать слова Дафта о том, что организационные изменения есть освоение компанией новых идей или моделей поведения?
19. Что можно отнести к внешними и внутренними силами организационных изменений в современных условиях?

Тема 2. Модели жизненного цикла организации

1. Для чего предназначены теории жизненного цикла организации?
2. Почему на стадии формирования организации возрастает роль мотивации персонала к повышению квалификации и обучению?
3. Назовите две разновидности оргпатологий. Их роль в цикле компании?
4. В чем состоят особенности теории жизненного цикла Адизеса?
5. На каком этапе жизненного цикла проявляются первые признаки бюрократизма? Какие особенности этапа их вызывают?
6. Какие препятствия для обновления могут возникнуть в среде компании?
7. Известно, что для своей компании Генри Форд сформулировал миссию: «Предоставление людям дешевого транспорта». На какой фазе жизненного цикла могла быть определена такая миссия?
8. На какой стадии цикла в модели Адизеса происходят три основных принципиальных события в жизни организации – изменение в руководстве, переориентация целей и делегирование полномочий?
9. В чем состоит механизм формирования организационных патологий?
10. В какой модели позиционируется связь типа оргструктуры и культуры.

Тема 3. Внутренние и внешние причины изменений

1. Почему стратегия изменений вызвана нестабильностью внешней среды?
2. Какую роль играют конкуренты в изменениях компании?
3. В чем предпосылки стратегических организационных изменений?
4. Какие внутренние факторы обусловлены новым видением ситуации и порождают изменения норм, ценностей и структуры организации?
5. Как влияет изменение спроса на организационные изменения?
6. Охарактеризуйте достоинства и недостатки подхода «сверху - вниз» к формированию внутренних факторов, вызывающих изменения
7. В чем состоят причины «процедурных изменений» в организации?
8. В чем проявляется «технологические прорывы» в переменных?
9. Охарактеризуйте политико-правовые причины изменений российских компаний на примере политических санкций и импортозамещения.

Тема 4. Базовые законы и идеи изменений

1. Понятие и основные характеристики организации
2. Фазы жизненного цикла и роль организационных изменений в переходе от одной фазы развития к другой фазе
3. основополагающие законы организации.
4. Принципы управления изменениями.
5. Административная реформа как инструмент изменений в системе государственного управления (на примере проблемы совершенствования управленческих процедур).

Тема 5. Стратегические изменения в муниципальном образовании

1. Цель и задачи развития муниципального образования.
2. Система стратегического управления муниципалитетом
3. Ключевые критерии и показатели развития муниципалитета
4. Стратегическое управление муниципальным образованием
5. Принцип и порядок разработки стратегических документов
6. Методические подходы к разработке стратегии муниципалитета
7. Двойственность природы муниципальной власти, закрепленная в российской конституционной модели местного самоуправления.

Тема 6. Диагностика необходимости изменений

1. Цели и задачи диагностики необходимости организационных изменений.
2. Основные различия между SWOT-анализом и анализом поля сил.
3. Движущие и сдерживающие силы изменений (конкретные примеры).
4. Уровни изменений и специальные задачи диагностики изменений.
5. Ожидаемые результаты процедур диагностики предпосылок изменений.

Тема 7. Модели организационных изменений

1. Какие этапы выделяет К. Левин в модели изменений?
2. Жесткие и «мягкие» организационные ситуации и их характеристики.
3. Каково содержание модели Л. Грейнера?
4. Что особо подчеркивается в теории Е и О организационных изменений.
5. Почему Грейнер выделяет стадию «диагностика проблемной области»?
6. В какой модели организация называется «биологической корпорацией»?
7. Почему все известные модели управления изменениями указывают на значимость компетенций и поведения персонала в процессе перемен?
8. Что означает фаза «застой» в модели изменений Дж. Дак?
9. Какая модель признает в качестве меры успеха только прибыль?
10. Охарактеризуйте общую модель организационных изменений.

Тема 8. Оценка качества управления изменениями при осуществлении административных процессов

1. Нормативно-правовые основы оценки качества управления изменениями при осуществлении административных процессов. Основные направления совершенствования системы государственного управления в соответствии с Указом Президента РФ № 601.

2. Международная практика оценки эффективности госуправления.

3. Качество госуправления - это выполнение органами исполнительной власти

взятых на себя обязательств перед обществом (общественные блага, бюджетные услуги) или организованность и регулярность процессов госуправления в органах исполнительной власти?

4. Клиентоориентированность административных процессов на примере технологий «одного окна», досудебного обжалования, информатики.

5. Организации, участвующие в экспертной оценке качества и эффективности госуправления (сравнительный анализ). Приоритетные направления оценки качества госуправления.

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект.

Средства и технологии оценки: собеседование.

Порядок оформления и предоставления: оформляется в виде конспекта. При составлении конспекта необходимо внимательно прочитать текст. После этого выделить главное, составить план; кратко сформулировать основные положения текста; законспектировать материал, четко следуя пунктам плана. Записи следует вести четко, ясно.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

Конспект предоставляется в рукописном виде на практическом занятии.

1. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если при проведении собеседования он показал наличие глубоких исчерпывающих знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; умение аргументировать собственную точку; наличие презентации. При этом отражается высокая сформированность компетенций ОПК-6.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал наличие достаточных знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; грамотное изложение материала при ответе; попытки аргументировать собственную точку; наличие презентации. При этом отражается достаточная сформированность компетенций ОПК-6.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал наличие поверхностных знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной литературой; грамотное изложение материала при ответе с отдельными недочетами и ошибками; отсутствие умения в полной мере аргументировать собственную точку. При этом отражается низкая сформированность компетенций ОПК-6.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал отсутствие знаний по изучаемой проблематике; неумение ориентироваться в информационном пространстве; поверхностное усвоение основной литературы; отсутствие умения в полной мере аргументировать собственную точку. При этом сформированность компетенций ОПК-6 не отражается.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К КРУГЛОМУ СТОЛУ

Круглый стол проводится с целью диагностики уровня закрепления новых знаний, оценки коммуникативных компетенций, умения приводить аргументы и контраргументы, формирование навыков публичного выступления. При диагностике результатов основными критериями являются:

- демонстрация предварительной информационной готовности к обсуждению;
- выступление с проблемным вопросом;
- аргументация ответов на вопросы оппонентов;
- формулировка критических замечаний и вопросов к выступающему.

В процессе подготовки к участия в круглом столе необходимо составить конспект источников литературы по следующим дискуссионным темам

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

Тема круглого стола: Особенности известных моделей организационных изменений.

Тема 7. Модели организационных изменений.

1. Трехшаговая модель изменений К.Левина.
2. Модель «Айсберга» С.Н.Германа.
3. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа.
4. Стадии процесса изменений Дж. Коттера.
5. Теории «О» и «Е» М.Бира и Н.Нориа.
6. Модель Л. Грейнера.
7. Кривая изменений Дж. Дак.
8. Модель планируемых изменений (Р. Липпит, Дж. Уатсон, Б. Уэтли).
9. Модель преобразования бизнеса Ф.Гуияра и Дж. Келли.

Тема круглого стола: Особенности административных процессов в формировании результатов деятельности органов власти

Тема 8. Оценка качества управления изменениями при осуществлении административных процессов

1. Национальные проекты России: состояние, проблемы и перспективы.
2. Коррупция как фактор и объект административных изменений
3. Лучший опыт реформирования регионов и муниципалитетов (примеры).

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМНЫХ И СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ

Решение проблемных заданий является составной частью практического усвоения студентами дисциплины «Управление изменениями». Самостоятельному рассмотрению содержания задач студентом должна предшествовать определенная теоретическая подготовка и непременно ознакомление с соответствующими источниками.

По следующим темам на практических занятиях выполняются проблемные и ситуационные задачи в соответствии с рабочей программой дисциплины:

Тема 1. Организация и организационные изменения.

Тема 2. Модели жизненного цикла организации.

Тема 4. Базовые законы и идеи изменений.

Тема 5. Стратегические изменения в муниципальном образовании.

Для решения ситуационных задач необходимо владения теоретическими знаниями по темам лекции, а также требуются знания различных источников литературы, умение их анализировать и делать выводы.

По итогам решения проблемных и ситуационных задач необходимо тщательно проанализировать допущенные ошибки, рассмотреть вопросы о применении в целях закрепления полученных навыков и оптимального применения их на практике.

Комплект проблемных и ситуационных задач представлен в «Методических указаниях по выполнению практических работ».

7. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539> .

Дополнительная литература:

1. Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шермет М.А.— Электрон.текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51118>.

Интернет-ресурсы:

1. электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» — www.biblioclub.ru;
2. электронная библиотечная система ЭБС «IPRbooks» - www.iprbookshop.ru;
3. «Фолиант» — <http://catalog.ncstu.ru>;
4. <https://www.elibrary.ru> - научная электронная библиотека e-Library
5. www.ecsocman.edu.ru. – Федеральный Образовательный Портал (Экономика, социология, менеджмент)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023