

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухов Тимур Александрович

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского
федерального университета

Дата подписания: 10.11.2023 12:23:01

Уникальный программный ключ: «СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Методические указания

по выполнению практических работ

по дисциплине «Управление изменениями»

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

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1	
Тема 1. Понятие и классификация изменений в экономике.....	4
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2	
Тема 1. Понятие и классификация изменений в экономике.....	5
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3	
Тема 1. Понятие и классификация изменений в экономике.....	7
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4	
Тема 2. Современные концепции управления организационными изменениями.	9
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5	
Тема 2. Современные концепции управления организационными изменениями.	11
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6	
Тема 3. Сопротивление изменениям.....	13
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7	
Тема 3. Сопротивление изменениям.....	15
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8	
Тема 3. Сопротивление изменениям.....	18
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9	
Тема 4. Процесс управления изменениями.....	20
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10	
Тема 4. Процесс управления изменениями.....	22
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11	
Тема 4. Процесс управления изменениями.....	23
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12	
Тема 4. Процесс управления изменениями.....	26
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 13	
Тема 5. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений.....	28
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14	
Тема 6. Концепции реинжиниринга в экономике	30
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 15	
Тема 6. Концепции реинжиниринга в экономике	33
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 16	
Тема 6. Концепции реинжиниринга в экономике	35
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 17	
Тема 6. Концепции реинжиниринга в экономике	37
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 18	
Тема 7. Современный уровень развития производственных систем.....	40

ВВЕДЕНИЕ

Целью изучения дисциплины «Управление изменениями» является формирование у студентов системы компетенций в сфере организационной деятельности и бизнес-процессов, а также методов проведения изменений в организации.

Основными задачами дисциплины «Управление изменениями» являются:

- изучение теоретических подходов к проведению организационных изменений и изменений бизнес-процессов;
- изучение особенностей формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- изучение форм и методов проведения изменений в организации и бизнес-процессов;
- рассмотрение особенностей проведения изменений применительно к отдельным функциональным блокам;
- рассмотрение практического применения теории и методологии проведения изменений на предприятиях и реинжиниринга бизнес-процессов.

Учебная дисциплина «Управление изменениями» входит в вариативную часть дисциплин ОП ВО подготовки бакалавра направления **38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»** и реализуется на промежуточной стадии подготовки бакалавра в 4 семестре.

Информационной базой при изучении дисциплины «Управление изменениями» служат знания, полученные при изучении дисциплин: «Бизнес-планирование», «Управление проектами», «Моделирование в управлении предпринимательской деятельностью», «Исследование систем управления», «Управление качеством», «Логистика».

Дисциплина «Управление изменениями» закладывает базовые знания, служащие прочной информационной базой при прохождении преддипломной практики.

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

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

Тема 1. Понятие и классификация изменений в экономике

Цель данной темы – изучить понятие и рассмотреть классификацию изменений в экономике.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Причины изменений в экономике
2. Структурные изменения в экономике

Структура тесно связана с изменениями в технике и технологии. При этом структурные изменения способствуют максимальному росту эффективности производства. В отраслях в соответствии с технологией производства неодинаково соотношение ресурсов и объемов конечного продукта. На единицу продукции потребляется разная масса затрат. Соответственно отрасли бывают материалоемкие, энергоемкие, трудоемкие. От набора этих отраслей в структуре народного хозяйства зависят показатели его эффективности. Набор отраслей зависит от общественного разделения труда, от влияния потребностей общества. Между отраслями существуют технологические связи, которые медленно изменяются под влиянием НТП. Например, машиностроение зависит от объема производства черной металлургии, которая связана с рудной базой и коксохимией.

Структурные изменения – это определенные технические и технологические изменения в экономике, это создание новых производств и отраслей.

Процесс структурных изменений связан с факторами:

1. НТП, то есть создание новых продуктов, отраслей, технологий
2. международное разделение труда, то есть интеграция
3. повышение покупательной способности населения
4. процесс концентрации и специализации капитала по отраслям и регионам, не равномерным между собой.

Наиболее ощутимые структурные изменения происходят на микроуровне. Анализ структурных изменений в экономике осуществляется на основе количественных изменений. К числу таких пропорций относят соотношение между занятыми в материальном производстве и непроизводственной сфере; между динамикой роста основных производственных и непроизводственных фондов; между 1 и 2 подразделением. Результаты анализа вводятся в балансовые модели, при этом учитывается:

1. уровень потребления и непроизводственного накопления
2. потребности производства при изменении воспроизводственных пропорций.
3. изменение норм производственного накопления.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Каковы причины изменений в экономике?
2. Охарактеризуйте структурные изменения в экономике.

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

Тема 1. Понятие и классификация изменений в экономике

Цель данной темы – изучить понятие и рассмотреть классификацию изменений в экономике.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть**В теоретической части рассматриваются следующие темы:**

3. Природа и сущность организационных изменений.
4. Внешняя среда и жизнедеятельность организации.

Существует три движущие силы новой экономики:

- Знания, интеллектуальный капитал, в качестве стратегического фактора;
- Изменения - постоянные, быстрые и комплексные, создают неопределенность и снижают предсказуемость ;
- Глобализация - в научных исследованиях и опытных разработках, технологиях, производстве, торговле, финансах, коммуникации и информации, которая проявилась в открытости экономики, глобальной гиперконкуренции и взаимозависимости бизнеса.

Таким образом, новая экономика – это знания, изменения, глобализация.

Перемены – вопрос, касающийся всех предприятий. Большинство компаний и отделов крупных корпораций США пришли к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию раз в год, и коренную – каждые четыре или пять лет.

Перемены внутри организации или предприятия обычно происходят как реакция на перемены во внешней среде. Пример тому – переход к рыночным отношениям в странах СНГ.

Изменения на предприятиях, организациях, объединениях – это решение руководства изменить одну или более внутренних переменных в целях организации, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе.

Принимая такие решения, руководство должно или само проявлять активность, или реагировать на требования ситуации. Рассматривая изменения данной переменной, руководитель должен иметь в виду, что все перемены взаимосвязаны.

Цели. Для выживания предприятия руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями среды и самого предприятия. Часто необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля. Радикальные изменения целей скажутся на всех остальных переменных предприятия.

Структура. Структурные изменения – часть организационного процесса – относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и ин-

теграционных процессах, делении на отделы и степени централизации. Структурные изменения имеют очевидное влияние на человеческий фактор, поскольку на предприятие могут влиться новые люди, и произойдут изменения в системе подчинения.

Технология и задачи. Изменения в технологии и задачах относятся к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или самого характера работы. Как и структурные изменения, обычно вызывая пересмотр планов, – изменения в технологии могут потребовать модификации структуры и рабочей силы.

Люди. Изменения в людях, подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения персонала предприятия. Это может охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, мотивацию, лидерство, формирование трудового коллектива предприятия, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой или состояния духа. Чтобы успешно провести изменения в самих людях, их надо скоординировать с другими изменениями.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Какова природа и сущность организационных изменений?
2. Внешняя среда и жизнедеятельность организации.

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Тема 1. Понятие и классификация изменений в экономике

Цель данной темы – изучить понятие и рассмотреть классификацию изменений в экономике.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*

- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

5. Концепция организационных изменений и ее место в теории менеджмента.
6. Необходимость, факторы и природа организационных изменений. Идеологические, организационные, кадровые, материальные предпосылки

Выделяют пять стилей изменений:

- конкурентный;
- стиль самоустранения;
- стиль компромисса;
- стиль приспособления;
- стиль сотрудничества.

Конкурентный стиль – упор на силу, максимальную настойчивость, утверждение своих прав. Основная предпосылка – конфликт, предполагающий победителей и побежденных.

Стиль самоустранения – руководство не проявляет настойчивости и не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными работниками.

Стиль компромисса – умеренная настойчивость руководства в реализации его подходов проведения изменений и умеренное стремление к кооперации с теми, кто сопротивляется.

Стиль приспособления – стремление руководства к установлению сотрудничества с работниками при слабой настойчивости в выполнении его варианта изменений.

Стиль сотрудничества – руководство стремится реализовать свои подходы к управлению изменениями, стараясь сотрудничать со всеми членами организации.

Причины, вызывающие необходимость изменений или их источники, делят на две группы: внешние и внутренние.

Внешние – связаны с общей и специфической средой функционирования организации, с изменениями в его компонентах: экономической ситуации, государственном регулировании, технологической составляющей, международных аспектах, социально-культурных отношениях и т.д. Наиболее сильное влияние на необходимость проведения организационных изменений оказывают факторы специфической внешней среды организации, которую составляют конкуренты, потребители и поставщики.

Внутренние источники могут быть следствием прямого или косвенного влияния изменений во внешней среде, а также быть результатом внутреннего развития организации.

Внешние и внутренние источники изменений могут быть как благоприятными, так и неблагоприятными для организации.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Что собой представляет концепция организационных изменений?
2. Каково место концепция организационных изменений в теории менеджмента?
3. Необходимость, факторы и природа организационных изменений. Идеологические, организационные, кадровые, материальные предпосылки

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Тема 2. Современные концепции управления организационными изменениями.

Цель данной темы – изучить современные концепции управления организационными изменениями.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;

- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- *навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;*
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Современные тенденции развития организаций (по Б.З. Мильнеру).
2. Современные типы организаций: эдохократические, многомерные, партисипативные, предпринимательские организации, организации ориентированные на рынок.

Многообразный опыт, накопленный как в различных странах мира, так и в России, свидетельствует о том, что основные тенденции развития организации определяются способностью к развитию системы управления данной организации. Именно способность системы управления вырабатывать цели, определять ценности, координировать деятельность, готовить персонал и добиваться конечных результатов является фактором развития организации.

Наиболее характерными направлениями, по которым системы управления обеспечивают развитие организаций, являются:

- ориентация на долгосрочную перспективу;
- детальное исследование всех сфер и факторов, с которыми организация сталкивается;
- инновационная деятельность;
- диверсификация деятельности организации.

Сейчас является общепризнанным, что основную ценность для организации составляют люди, связанные каким-либо образом с её деятельностью. Можно выделить ряд направлений, по которым реализуется развитие организации в связи с людьми:

- первое направление – это **персонал**; задача системы управления организации заключается в максимальном мотивировании и стимулировании творческой активности персонала, заинтересованности его в конечных результатах деятельности, в повышении эффективности своего труда и т.д.;

- второе направление – это **акционеры**; задача системы управления организации заключается в совмещении интересов акционеров с интересами персонала, интересами организации, интересами отрасли и экономики в целом;

- третье направление – это **контактные аудитории** (см. раздел 1.3.3); задача системы управления организации при работе с контактными аудиториями заключается в формировании позитивного имиджа в глазах этой категории людей и мотивировании её на действия, способствующие развитию организации.

Объектом развития в организации является и сама система управления. В качестве основных направлений развития организационных систем управления особенно актуальных в России можно назвать следующие:

- Осуществление **децентрализации производства и сбыта**. С этой целью в рамках производственных организаций создаются полуавтономные или полностью автономные подразделения, самостоятельно отвечающие за свои прибыли и убытки. Каждое такое подразделение самостоятельно финансирует свою деятельность и вступает в коммерческие отношения на договорной основе с другими подразделениями как данной организации, так и за её пределами.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. В чем состоят современные тенденции развития организаций (по Б.З. Мильнеру)?

2. Охарактеризуйте современные типы организаций: эдхократические, многомерные, партисипативные, предпринимательские организации, организации ориентированные на рынок.

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

Тема 2. Современные концепции управления организационными изменениями.

Цель данной темы – изучить современные концепции управления организационными изменениями.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Оценка возможностей организационных изменений
2. Модель изменений К. Левина
3. Модель организационных изменений Лэрри Грейнера

Учёный Лэрри Грейнер разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями, состоящего из шести этапов.

Этап 1. Давление и побуждение. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство должно хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами: возросшая конкуренция, изменения в экономике. Ощущение к переменам вызывается и внутренними факторами: чрезмерно высокие затраты, большая текучесть кадров и др.

Этап 2. Посредничество и переориентация внимания. Хотя руководство и может почувствовать необходимость перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Поэтому возникает необходимость к посредническим услугам консультантов. Они могут выступать в качестве посредников.

Этап 3. Диагностика и осознание. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. После того, как признано существование проблемы, руководитель ищет способ исправления ситуации, оно также должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение.

Этап 5. Эксперимент и выявление. Руководство редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Сначала проводятся испытания планируемых изменений и вскрытие трудностей. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать действия и получить наибольшую эффективность от новшества.

Этап 6. Подкрепление и согласие. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Возможны способы подкрепить согласие на новшества - похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда и т.д.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Оценка возможностей организационных изменений
2. Что собой представляет модель изменений К. Левина?
5. Что собой представляет модель изменений Лэрри Грейнера?

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).

2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

Тема 3. Сопротивление изменениям

Цель данной темы – изучить сопротивление изменениям.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ПК-6, ПК-13

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Проблемы, возникающие на этапе осуществления изменений и их преодоление.
2. Причины сопротивления изменениям и стереотипы восприятия перемен.

Люди либо способствуют организационным изменениям, либо препятствуют им. Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны сотрудников (для них перемены чреваты опасностью).

Соппротивление – противодействие воздействию кого-нибудь, чего-нибудь. С точки зрения анализа стратегии, сопротивление – выражение «иррациональности» организации, отказ от осознания новых измерений реальности, игнорирование логических доводов. Сопротивление изменениям возникает всегда, когда изменения связаны с прошлым поведением организации, ее культурой и структурой власти. Сопротивление – не просто отклонение, а фундаментальная проблема, заслуживающая внимания.

$$R \approx \pm (\Delta C + \Delta P) / T$$

R - уровень сопротивления,

ΔC – изменение культуры фирмы,

ΔP – изменение политики фирмы,

T – период времени, в течение которого происходят изменения.

Факторы сопротивления:

1. Степень несоответствия культуры и структуры власти грядущим изменениям.
2. Длительность периода внедрения изменений.
3. Угроза потери престижа и власти.
4. Последствия изменений для организации.
5. Преданность работников организации (положительное и отрицательное влияние).
6. Сила культурно-политических ориентаций в соответствующих центрах силы.

Осуществление целенаправленных изменений затрагивает интересы различных социальных групп – профессиональных, организационных и др. Невозможно абсолютное совпадение их интересов с целями общества и между собой. В этом – главный источник рассогласований, сопротивления изменениям. Противоречие между изменениями и групповыми интересами, неудавшийся опыт предшествующих изменений формируют антиинновационное сознание у носителей этих интересов, отрицательную установку не только на конкретное изменение, но и на изменение вообще.

Подобная социальная установка распространена в разных социальных группах. У нее нет однозначной зависимости от образовательных, половозрастных и иных характеристик людей. К тому же проявляется она не прямо, а в косвенных формах, хорошо приспособленных к внешним условиям.

Под социальными причинами имеются в виду групповые интересы. Будь-то микро-или макрогруппы, контактные или статистические группы, у всех у них есть свои специфические интересы, которые могут затрагиваться нововведениями. К числу социальных причин, тормозящих инновационные процессы, можно отнести следующие.

Заинтересованность в сохранении существующего. Речь идет о тех должностных, ведомственных, профессиональных группах, от которых зависит решение проблем нововведений. Каким бы ни было тяжелым положение, всегда есть социальные группы, заинтересованные в его сохранении, потому что срослись, сжились с ним. Прямо или косвенно они склонны противодействовать нежелательным для них переменам.

Социологическая необеспеченность изменений. Обычно приветливо встречают новую прогрессивную технику, но при внедрении выясняется «расстыковка» с квалификацией тех, кто должен с ней работать, с численностью и половозрастным составом работников. Оказывается, что для эффективного ее использования необходима замена людей, их перемещение, переподготовка и т.д. Поскольку это часто не проектируется как часть нововведения, довольно скоро у пользователя возникает реакция «отторжения».

Межведомственные компромиссы. При подготовке ряда радикальных нововведений управленческого, экономического, технического порядка необходимо согласие многих причастных к нему органов: юридических, плановых, финансовых, контрольных и т.п. Иногда само продвижение новшества, принятие решения о начале экспериментирования с ним происходит путем

взаимных уступок за счет снижения его инновационного потенциала, причем ведомственные интересы оказываются соблюденными. А эффективность нововведения уменьшается.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Охарактеризуйте проблемы, возникающие на этапе осуществления изменений и их преодоление.
2. Причины сопротивления изменениям и стереотипы восприятия перемен.

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

Тема 3. Сопротивление изменениям

Цель данной темы – изучить сопротивление изменениям.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*

- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Подходы к преодолению сопротивления переменам.
2. Организационные изменения и конфликты.
3. *Понятие, факторы, динамика и последствия стрема, вызванного изменениями в организации.*
4. *Способность адаптации к изменениям*

Для выработки реакции на изменения личности требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя.

Любое изменение необходимо **начинать с диагностики**. Эта стадия является отправной точкой и связана с определением, того, какое изменение необходимо и желательно. Именно поэтому действиям, предпринимаемым на этом этапе, необходимо уделить достаточное время и внимание. Если этап диагностики упускается из виду или делается плохо, это почти гарантирует провал последующих стадий процесса. Последствия такого подхода очевидны: плановое изменение терпит крах и не реализуется, либо приводит к пагубным результатам.

Осуществляя любые изменения, следует помнить, что сотрудники вряд ли будут **приветствовать** изменение, если оно не покажется им **привлекательным и выгодным**. Постарайтесь понять, где возникнет сопротивление в ходе управления плановым изменением. В проведении такого анализа используется модель, иллюстрирующая влияние согласия или, напротив, несогласия на успешность планового изменения.

Эта модель позволяет сделать ряд полезных выводов. Во-первых, следует, что заданное плановое изменение вряд ли будет успешным, если те, на кого оно повлияет, не согласятся с тем, что оно будет благоприятным, причем даже в том случае, если они согласятся с его необходимостью. Это видно из правого квадранта. Во-вторых, можно судить об условиях, которые должны существовать или быть созданы ради успеха планового изменения. Эти условия представлены в левом верхнем квадранте — ситуация, когда те, кого затрагивает изменение, согласны как с его необходимостью, так и с конкретным предложенным изменением. Левый нижний квадрант модели показывает, что для разумного шанса на успех минимальным требованием будет согласие людей, затронутых изменением, с существованием потребности или проблемы, которые требуют некоторого изменения. Условия, представленные в правом нижнем квадранте, наверняка потребуют больше времени и усилий для успешной реализации изменения. Затраченное время и усилия должны быть направлены на достижение условий, представленных в левом верхнем квадранте, т.е. «смещению по диагонали» тех, кого затрагивает изменение.

Модель участия: образование и консультирование, участие и привлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашение, манипулирование и сотрудничество, открытое и скрытое принуждение.

Достоинства и недостатки методов преодоления сопротивления изменениям представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Методы преодоления сопротивления изменениям

<i>Подход</i>	<i>Используется в ситуациях:</i>	<i>Преимущества (достоинства)</i>	<i>Недостатки</i>
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений	Требует много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Хорошо работает при решении проблем адаптации к новым условиям	Может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени и тем не менее потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Менеджер может увеличить свои шансы на успешное осуществление изменений в организации путем:

- проведения анализа, позволяющего определить проблемы текущей ситуации и возможные причины возникновения данной ситуации. Он позволит определить действительную важность проблем, необходимую скорость их решения, позволяющую избежать возникновения новых проблем, а также уточнить виды изменений, которые обычно требуются.

- проведения анализа факторов, необходимых для осуществления требуемых изменений. он должен быть сконцентрирован на следующих вопросах: кто может сопротивляться изменениям, почему и насколько сильно, кто обладает информацией, необходимой для планирования изменения, чья помощь необходима для осуществления изменения, каковы позиция и положение инициатора изменения по отношению к другим заинтересованным сторонам с точки зрения силы, доверия, способов взаимодействия и т.д.

- выбора стратегии изменения, основанного на предыдущем анализе. Этот выбор уточняет скорость или темп изменения, объем предварительной работы, связанной с планированием, и степень вовлеченности других людей. Этот выбор определяет тактику использования отдельных сотрудников и коллективов.

- наблюдения за процессом осуществления изменений. Как бы хорошо ни были выбраны тактика и стратегия изменения на первоначальных этапах, часто возникают совершенно неожиданные проблемы в процессе осуществления изменения. Только путем тщательного управления процессом можно своевременно определить непредвиденные эффекты и правильно на них отреагировать.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Какие выделяют подходы к преодолению сопротивления переменам?
2. Что собой представляют организационные изменения и конфликты?

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8

Тема 3. Сопротивление изменениям

Цель данной темы – изучить сопротивление изменениям.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*

- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. *Понятие, факторы, динамика и последствия стресса, вызванного изменениями в организации.*
2. *Способность адаптации к изменениям*

Для успешного проведения организационных изменений следует выполнить следующие действия.

1. Выявить и обосновать причины, вызывающие необходимость проведения организационных изменений.
2. Определить цели организации, которые будут достигнуты в результате организационных изменений.
3. Выявить возможные силы сопротивления изменениям и разработать мероприятия по их преодолению.
4. Определить и обосновать необходимость использования того или иного подхода к проведению изменений в организации. В теории менеджмента известны три таких подхода: подход, ориентированный на задачи-технологии, подход, ориентированный на человека, подход, ориентированный на структуру-стратегию.
5. В зависимости от выбранного подхода провести в организации подготовительные мероприятия по проведению изменений, включая психологическую подготовку персонала, и предложить способы решения неизбежно возникающих при этом этических проблем.
6. Составить план-график работ для реализации организационных изменений и определить их стоимость.
7. Определить возможный эффект от проведения организационных изменений.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. *Понятие, факторы, динамика и последствия стресса, вызванного изменениями в организации.*
2. *Что такое способность адаптации к изменениям?*

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9

Тема 4. Процесс управления изменениями.

Цель данной темы – изучить процесс управления изменениями.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Основные направления организационных изменений
2. Модель постепенного наращивания.

Изменения необходимо проводить в двух ключевых взаимосвязанных направлениях, которые можно обозначить как *«техническая система»* и *«организационная культура»*.

«Техническая система»

Необходимость воздействия на «техническую систему» обусловлена постоянно углубляющейся приверженностью персонала всех уровней управления шаблонным, стандартным методам решения производственных задач. Это тормозит развитие организации.

Цель воздействия в данном направлении — создание гибкой системы управления, позволяющей эффективно использовать и комбинировать все виды ресурсов: управление, структуру, персонал, технологии, информацию, финансы, время, оборудование, производственные площади. Это необходимо для того, чтобы добиться минимизации опасности со стороны внешней среды и максимизации использования возможностей, предоставляемых внешней средой.

Воздействие на «техническую систему» предполагает:

- уточнение миссии и стратегии организации;
- оптимизацию организационной структуры;
- отлаживание финансовой деятельности;
- упрощение процессов внутриорганизационной коммуникации и принятия решений;
- освоение современных технологий;
- разработку эффективных маркетинговых и PR-стратегий;
- повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

Критериями эффективности воздействия в данном случае являются — прибыльность и производительность.

«Организационная культура»

Необходимость воздействия в данном направлении обусловлена следующими причинами:

- слепое следование устаревшим ценностям, традициям, нормам и правилам внутриорганизационного взаимодействия, что тормозит развитие организации;
- усиливающиеся различия в системах ценностей между высшими управляющими и исполнителями. Конфликт ценностей порождает конфронтацию и разрушает кооперацию;
- постепенное жёсткое закрепление стабильных, негибких отношений силы и зависимости.

Цель воздействия в данном направлении — создание системы ценностей управляющих и исполнителей, соответствующих целям организации.

Воздействие на «организационную культуру» предполагает:

- внедрение ценностей, традиций, норм и правил поведения, соответствующих требованиям постоянного, динамичного развития организации;
- увеличение уровня кооперации и снижения уровня конфронтации между различными уровнями управления;
- формирование общекорпоративных ценностей;
- создание фирменного имиджа организации.

Критерием эффективности воздействия в данном случае является создание в организации корпоративного духа.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Каковы основные направления организационных изменений?
2. Что собой представляет модель постепенного наращивания?

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10**Тема 4. Процесс управления изменениями.**

Цель данной темы – изучить процесс управления изменениями.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Модель «переходного периода».
2. Модель изменений «размораживание-движение-замораживание» (К. Левин)

Модель «переходного периода» эффективна для таких организаций, где руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям относительно внешнего мира. В этом случае переход к переменам осуществляется методом «прорыва». Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем является переходным, и, содержит отдельные черты, как настоящего, так и будущего периодов. Ключевой элемент модели переходного периода — анализ и прогноз ситуации.

Для лидера в этой связи самым важным является приобщение людей к новому видению, которое влечет за собой понимание и участие в проведении перемен в большей степени, чем их насильственное подталкивание к новому состоянию.

Модель «постепенного наращивания» используется, если управляющий не имеет четкого и ясного видения будущего положения организации.

Отсутствие четкого видения будущего положения возможно в двух случаях

- когда организация или система является достаточно сложным механизмом, ее внешняя среда подвергается серьезным изменениям, а при этом политика организации не ясна, или даже не ясно, каких организационных форм необходимо придерживаться.
- когда нет четко поставленных или согласованных целей, только рассеянная власть и конфликты, которые препятствуют определению целостной картины или подхода.

Эта модель позволяет осуществлять перемены шаг за шагом, корректируя свои действия на каждом этапе. Началом ломаной линии на рисунке 7.2 является текущее состояние, а завершением — будущее положение. На протяжении некоторого времени происходит наблюдение и анализ за ситуацией после сделанного шага, поэтому наклон прямых участков ломаной линии никак не изменяется.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Что собой представляет модель «переходного периода»?
2. Что собой представляет модель изменений «размораживание-движение-замораживание» (К. Левин)?

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11

Тема 4. Процесс управления изменениями.

Цель данной темы – изучить процесс управления изменениями.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть**В теоретической части рассматриваются следующие темы:**

1. Уравнение изменений (Д.Глейчер).
2. Методы и инструменты управления изменениями.

Инструменты управления изменениями в организации представляют собой приемы и методы, которыми может пользоваться менеджер при осуществлении изменений.

Управляет изменением менеджер. Ему надо не только спланировать изменение, но и убедить исполнителей в целесообразности нововведения, в том, что оно принесет пользу, а также нейтрализовать действия противников изменения.

Анализ и описание изменений.

Существенный вклад в анализ и описание изменений внес известный ученый - психолог Курт Левин. Он использовал подход, основанный на понятии «стабильность организации». При этом, говоря о стабильности организации, он подразумевал обеспечение равновесия двух сил: движущих и сдерживающих (рис. 1).

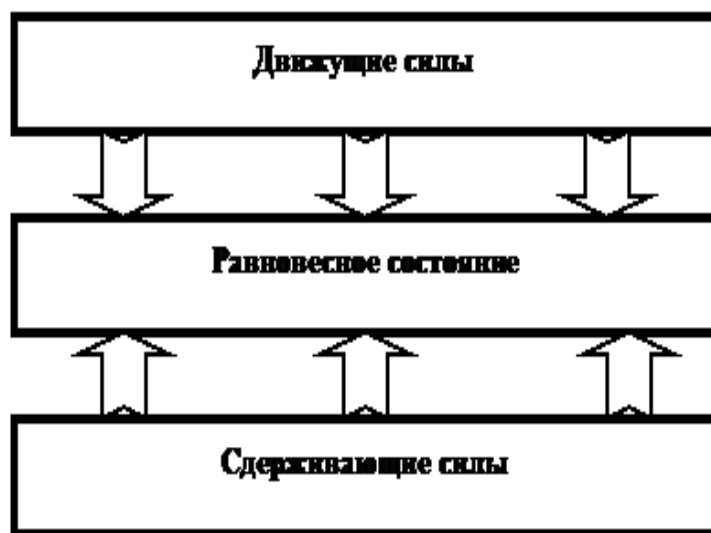


Рисунок 1 - Поле сил

При анализе расстановки сил особое внимание следует обратить на следующие моменты:

- все ли силы вами учтены;
- правильно ли вы организовали процесс анализа и отнесли к движущим или сдерживающим соответствующие силы;
- правильно ли вы оценили мощность или важность этих сил;
- как можно ослабить или усилить их влияние.

Широко распространенными причинами сопротивления изменениям, а также разновидностями **сдерживающих сил** являются, например:

- личный интерес — ожидание ущемления личных интересов при проведении изменений;
- неправильное понимание - недоверие или низкое доверие либо скептическое отношение к этому новшеству;
- иная оценка ситуации — наличие другой информации;
- низкая способность к изменениям - по-мнению сотрудников, у них отсутствует необходимая для этого квалификация.

Их опасения объясняются отсутствием умения, навыков.

Разновидности движущих сил:

- высокий кадровый потенциал — творчество персонала, самореализация, саморазвитие;
- личный интерес — понимание выгоды от перемен;
- осознание назревшей необходимости перемен - невозможность продолжать работу без внесения изменений либо по внутренним, либо по внешним причинам.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Охарактеризуйте уравнение изменений (Д.Глейчер)?
2. Перечислите методы и инструменты управления изменениями?

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12**Тема 4. Процесс управления изменениями.**

Цель данной темы – изучить процесс управления изменениями.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. *Методы проведения работ по совершенствованию организационных структур.*
2. *Реструктуризация управления организацией.*

Реструктуризация — это изменение структуры системы. Если под структурой понимается организационная структура, то реструктуризация — это изменение организационной структуры; если рассматривается структура бизнес-процессов, то реструктуризация — это изменение бизнес-процессов. Таким образом, в зависимости от типа структурного среза системы возникают и задачи проведения соответствующих им изменений. Общий принцип простой: типология структур систем предопределяет типологию изменений. В этой теме мы остановимся только на вопросах изменения организационной структуры и будем рассматривать понятие «реструктуризация» в узком смысле слова. Для изменения структуры бизнес-процессов мы будем использовать понятие «реинжиниринг бизнес-процессов».

В настоящий момент в теории и практике менеджмента существуют разные подходы к выделению и классификации типов организационных структур. Рассмотрим пять основных подходов к разработке структуры организации. Функциональный, дивизиональный и матричный подходы относятся к традиционным (формирование отделов и взаимоотношения между ними определяются командной цепочкой, направленной из вершины к основанию иерархической пирамиды). Относительно новыми подходами, призванными удовлетворить потребности организаций, оперирующих в высококонкурентной глобальной среде, являются командный и сетевой.

1. *Функциональный подход.* Сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами выполняемой деятельности и квалификацией (инженерный отдел или бухгалтерия).

2. *Дивизиональный подход.* Отделы группируются в самостоятельные подразделения в соответствии с общностью выпускаемых товаров, потребителями или по географическому принципу. Базисом департаментализации выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений.

3. *Матричный подход.* Сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам.

4. *Командный подход.* Для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов.

5. *Сетевой подход.* Организация «ужимается», центральное положение занимает брокер, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими осуществляющими «жизненные» функции отделами. Отделы полностью независимы и оплачивают услуги брокера по контракту, из прибыли. Отделы могут быть размещены в любой точке земного шара.

Каждый из этих структурных подходов соответствует определенным организационным целям и обладает как достоинствами, так и недостатками. Основное отличие названных структур состоит в том, по какому принципу сотрудники объединяются в отделы и перед кем отчитываются. Различия в структурах во многом определяют задачи, которые ставятся перед сотрудниками, и методы мотивации к труду.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. *Охарактеризуйте методы проведения работ по совершенствованию организационных структур?*
2. *Что такое реструктуризация управления организацией?*

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 13**Тема 5. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений**

Цель данной темы – изучить критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Фазы организационных изменений
2. Влияние организационных изменений на эффективность деятельности предприятий;
3. Методы оценки эффективности организационных изменений

Фазы организационных изменений:

Фаза 1. Идею изменений вносит в организацию индивидуум, он проходит через последовательность психологических состояний, начинающуюся с отрицания необходимости, релевантности и возможности изменений. После того как он сам утвердился во мнении, что изменения должны быть осуществлены, ему необходимо найти способы убедить в этом других. Необходимо побудить других задуматься о проблеме, заняться оценкой достоверности представленной информации и содержащейся в ней угрозы. Эта фаза заканчивается тогда, когда к выводу о том, что организация пострадает, если ничего не предпринять, приходит ключевая фигура. Такой ключевой фигурой обычно является человек, управляющий связями группы с внешним окружением - «технологический привратник», роль которого заключается в снабжении команды специальной информацией, необходимой для выполнения задания.

Фаза 2. После того как ключевая фигура пройдет индивидуальные стадии отрицания и уклонения, он/она переходит к стадии исполнения и передает все данные, касающиеся изменений, своей команде, настаивая на необходимости изменений. Здесь делаются предварительные оценки масштабов изменений. Ключевыми моментами на этой стадии являются анализ по возможности наиболее широкого диапазона вариантов и обязательный контроль над реализацией изменений. Команда сначала отрицает: «нам не нужно этого делать», затем уклоняется: «нам не нужно этого делать сейчас», далее вступает в стадию открытых переговоров (поиск компромисса). Здесь следует вспомнить о традиции убивать гонца, принесшего плохие известия. Эта фаза заканчивается, когда команда осознает проблему и необходимость что-то предпринять. Следует отметить, что к концу этой фазы команда чувствует себя собственником проблемы в том виде, как она сформулирована самой командой, а не ключевой фигурой изначально.

Фаза 3. На этой фазе происходит объединение нескольких команд группы для противодействия изменениям. Группа отрицает необходимость, релевантность и своевременность изменений. Для блокирования изменений используются ссылки на такие ценности, как история и традиции организации. Зоны уклонения могут быть отмечены на внутренней карте процесса. Взаимодействие команд в технологической цепочке и информационный обмен должны быть объектами особого внимания. Часто, для того чтобы признать необходимость изменений и обрести чувство собственника процесса изменений, надо попытаться увидеть проблему по-новому. Составление схемы технологической цепочки - это средство заставить группу расширить область сбора информации для решения проблем. Каждая функционирующая команда должна знать, что и как делают другие команды и каким образом то, что делает эта команда, связано с тем, что делают остальные команды. Следует опровергнуть используемое уклоняющимися от изменений командами предположение:

«Если другие будут правильно делать свою работу, у них самих проблем не будет». Эта фаза заканчивается соглашением относительно постановки проблемы и последовательности действий, необходимых для проведения изменений. Кроме того, на этой фазе определяются люди, участие которых в проведении изменений крайне необходимо, а также желательное будущее состояние организации. Данная фаза завершается, когда группа принимает на себя ответственность за последствия изменений для отношений организации с внешним окружением.

Фаза 4. В начале этой фазы на передний план выдвигается вопрос о том, как отнесутся к предлагаемым изменениям другие организации (конкуренты, потребители, поставщики) и акционеры. Обсуждаются различные предположения относительно их реакции. Акционеры, возможно, сначала будут возражать, а затем согласятся, но попросят по возможности ограничить масштаб изменений. В результате тщательного анализа конкуренции будет достигнуто ясное понимание положения организации относительно конкурентов. Успешное проведение изменения зависит от понимания требований и поведения акционеров и умения упреждать их желания.

Фаза 5. Ключевая фигура вступает в стадию поддержания изменений, когда от него/нее уже не требуется тратить энергию на инициирование изменений. Энергия ключевой фигуры освобождается для поиска новых данных и новых направлений изменений. Источником энергии является преданность команды идее изменений. Эта фаза завершается тогда, когда ключевая фигура получает новые данные для анализа.

Фаза 6. Команда вступает в стадию поддержания изменений после того, как определена конечная цель изменений. Ключевая команда определяет задачи, фазы, исполнителей, сроки исполнения и методы исполнения. После этого команда может считать свою функцию выполненной, т.к. импульс изменений передан всей организации.

Фаза 7. Организация как единый организм вступает в фазу поддержания изменений после того, как установятся новые связи ее с внешними партнерами и акционерами, принявшими изменения. Эта фаза не требует значительных затрат энергии, т.к. изменения обрели собственную инерцию. Люди уже могут ощутить позитивные результаты изменений. Новые нормы и ценности закрепляются в организационной культуре. Организация вступает в новое состояние, которое неизбежно будет подвергнуто отрицанию в будущем.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Охарактеризуйте фазы организационных изменений
2. В чем состоит влияние организационных изменений на эффективность деятельности предприятий?
3. Перечислите методы оценки эффективности организационных 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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14

Тема 6. Концепции реинжиниринга в экономике

Цель данной темы – изучить концепции реинжиниринга в экономике.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*

- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Сущность и необходимость внедрения реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Ситуации применения и условия проведения реинжиниринга.

Коренная перестройка - в этом, прежде всего, суть реинжиниринга бизнес-процессов. Слово «перестройка» здесь как нельзя лучше ассоциируется с той перестройкой, которую пережил в 1985 - 1991 годах Советский Союз. Правда, супердержава не выдержала такой «встряски». Неожиданно для себя и всего мира развалилась. 10-летний опыт практического реинжиниринга в развитых странах свидетельствует о том, что примерно 50-70% компаний, проводивших реинжиниринг своих бизнес-процессов, если и не «развалились», то не добились тех существенных результатов, ради которых и стоило подвергать себя столь сильному «стрессу». Однако остальные 30-50% компаний, имевших мужество «перейти Рубикон», отделявший уютную и надежную гавань их бизнеса от штормов и ураганов океана жесткой конкурентной борьбы, показали всему миру, что «игра стоит свеч», добившись скачкообразного увеличения показателей эффективности функционирования бизнеса. В ближайшей перспективе все фирмы, независимо от их желания и степени осознания необходимости глубоких внутренних перемен, обусловленных объективными неотвратимыми динамичными изменениями внешней деловой среды, обречены, во избежание исчезновения, на реинжиниринг своих бизнес-процессов.

Реинжиниринг бизнес-процессов принципиально отличается от сменяющих друг друга последние 30-40 лет модных веяний в менеджменте, таких, например, как управление по целям, диверсификация, бенчмаркинг, тотальное управление качеством, предполагающее постоянное «приростное», поэтапное совершенствование и др.

Реинжиниринг бизнес-процессов не предполагает осуществления постоянных, но незначительных изменений, ведущих к небольшому «приростному» (на единицы и даже десятки процентов) улучшению показателей функционирования компании. В результате успешно проведенного реинжиниринга - быстрого осуществления глубоких и всесторонних коренных изменений системы управления - компания достигает существенного, "прорывного" роста эффективности (в десятки и сотни раз). Специфика реинжиниринга состоит в том, что существующая более 250 лет узкая специализация и обусловленная ею многократная передача ответственности как в производстве, так и, особенно, в управлении, отжили свой век и реинтегрируются ныне в сквозные бизнес-процессы, ответственность за которые от начала и до конца берут на себя сплоченные командным духом группы единомышленников, способные выполнять широкий спектр работ. Причем, работа в команде предполагает не столько всеобщее и постоянное одобрение и умиление по поводу любых действий ее членов, сколько творческие дискуссии и столкновение мнений

с целью выработки наилучших нестандартных решений. Как говорил знаменитый шотландский философ и экономист Дэвид Юм: «Истина возникает в результате разногласий между друзьями».

Метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса, получивший название реинжиниринг, появился на Западе в 80-е годы прошлого столетия. Основателями теории реинжиниринга являются Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, которые выпустили книгу «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе». Авторы определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

Существуют следующие категории бизнес-процессов:

- Процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции.
- Процессы планирования и управления.
- Ресурсные процессы.
- Процессы преобразования.

Бизнес-процесс характеризуется:

- Существующей технологией реализации бизнес-процесса.
- Существующей структурой бизнес-системы.
- Средствами автоматизации, оборудованием, механизмами, обеспечивающими реализацию процесса.

Реинжиниринг – это перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы. Реинжиниринг бизнеса требует начать заново, начать с нуля. Он означает отказ от многого из накопленного за два столетия опыта промышленного менеджмента, необходимость забыть то, как работа осуществлялась в эпоху массового рынка, и решить, как она теперь должна выполняться наилучшим образом. В рамках реинжиниринга бизнеса старые названия профессий и старые организационные образования — департаменты, отделения, группы и так далее — утрачивают свое значение. В реинжиниринге важным является то, как мы хотим организовать работу именно сегодня с учетом спроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий. Таким образом, анализируя выше сказанное, выделить свойства реинжиниринга:

1. Отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса с нуля, что позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм.
2. Пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности – если невозможно переделать свою деловую среду, то можно переделать свой бизнес.
3. Приведение к значительным изменениям показателей деятельности (на порядок отличающихся от предыдущих).

Реинжиниринг необходим в случаях потребности очень существенных улучшений, например, таких как эти 3 основные ситуации, требующие вмешательства:

1. В условиях, когда фирма находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явно неконкурентном уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т.п.
2. В условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Фирма сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса и т.д.
3. Реализацией возможностей реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов?

2. В чем состоит необходимость внедрения реинжиниринга бизнес-процессов?
3. Ситуации применения и условия проведения реинжиниринга.

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 15

Тема 6. Концепции реинжиниринга в экономике

Цель данной темы – изучить концепции реинжиниринга в экономике.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Виды реинжиниринга и их характеристика.
 2. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
- В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся вида деятельности:
1. Кризисный реинжиниринг (перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов), где речь идет о решении крайне сложных проблем организации, когда дела пошли совсем плохо и нужен комплекс мер, который позволил бы ликвидировать «очаги заболевания».
 2. Реинжиниринг развития (совершенствование бизнес-процессов), который применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, стали опережать конкуренты.

По мнению К. Коулсон-Томаса, реинжиниринг развития может привести к заметному улучшению, однако всего лишь «приростному» по отношению к существующему уровню ведения бизнеса. Такое совершенствование происходит за счет отказа от малоценных дополнительных видов деятельности, передвижения границ между подразделениями и делегирования полномочий с целью повышения производительности и экономии требуемых ресурсов. В противоположность просто совершенствованию, реинжиниринг предполагает осуществление радикальных, коренных изменений. Это может означать кризисный реинжиниринг как бизнес-процессов, так и всей организации в целом, а также взаимоотношений с поставщиками и потребителями. Подобная реструктуризация осуществляется после глубокого и тщательного обследования, вскрывающего как недостатки, так и скрытые неиспользованные возможности персонала, процессов, информации и технологии, а также после осмысления новых способов их эффективного взаимодействия.

В результате тщательного и всестороннего анализа часто можно обнаружить обширные области совершенствования бизнес-процессов посредством их упрощения. Так, скорость и качество протекания определенного бизнес-процесса можно увеличить, если параллельно выполнять те виды деятельности, которые ранее выполнялись последовательно, либо обобщить и систематизировать наиболее важную информацию (собираемую в критических точках протекания бизнес-процесса).

Усилия по проведению улучшений в жизнь должны быть достаточно мощными и сконцентрированными. Д. Миллер считает, что упрощение может касаться всего бизнес-процесса или его отдельных фрагментов. Другие подходы к совершенствованию бизнес-процесса, выходящие за рамки только лишь упрощений, требуют более глубокого и радикального вмешательства в структуру выполнения всех работ и организации бизнес-процесса.

Чтобы обеспечить деятельность большинства организаций, обычно достаточно всего от 3 до 10 основных бизнес-процессов. Но определить их невозможно без соответствующего анализа и интуиции. Бизнес-процессы редко можно описать в терминах традиционных управленческих структур, а тем более отыскать среди традиционных видов деятельности. Обычно выделяют три вида типичных бизнес-процессов: выработка стратегии, разработка нового товара, выполнение заказов. Масштаб программы реинжиниринга зависит от того, сколько основных бизнес-процессов будет ею охвачено. Результаты исследования конкретных хозяйственных ситуаций, возникающих в процессе реальных попыток перепроектирования и реинжиниринга бизнес-процессов, свидетельствуют как о достигнутых в ряде случаев существенных успехах, так и о неудачах и разочарованиях.

Перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов может позволить организации создать возможности для более тесного взаимодействия между поставщиками и заказчиками.

Так, например, в результате успешно проведенного в течение немногим более одного года реинжиниринга своего бизнес-процесса типа «выполнение заказов» компания Bell Atlantic Corporation достигла сокращения времени реализации этого бизнес-процесса (выполнение зака-

зов на подключение корпоративных клиентов к каналам связи, обеспечивающим высокоскоростную передачу данных и видеокommunikации) с 30 дней до 3 и смогла, таким образом, не только сохранить существующую клиентуру, но и привлечь многих новых заказчиков, то есть значительно расширить масштабы своего бизнеса.

Трансформация компании предполагает решительный отказ от традиционно сложившихся порядков, определение, переосмысление, переоценку и проведение изменений ключевых бизнес-процессов и структуры организации. Трансформация предполагает фундаментальное изменение сущности и характера выполняемых работ. Поддержка такого фундаментального изменения требует, по мнению П. МакХью, Дж. Мерли и У. Уиллера, применения комплексного (системного) подхода к человеческим ресурсам, обучению и развитию персонала, изменению структуры управления и ключевых бизнес-процессов, что в случае удачной реализации может привести к возникновению синергетического эффекта (превышение положительного результата совместного действия составляющих некоторого процесса или явления над суммой результатов изолированного действия каждой из них).

Для большинства российских компаний наиболее актуален сегодня кризисный реинжиниринг, поскольку перед ними стоит проблема жизни или смерти.

Задачи реинжиниринга включают объединение информационных ресурсов структурных подразделений компании и создание интегрированной корпоративной информационной системы управления, функционирующей в реальном масштабе времени, базирующейся на объективных данных о финансовых и материальных потоках по всем сферам хозяйственной деятельности фирмы, обеспечивающей общее снижение затрат и имеющей возможность гибкого реагирования на изменения рыночной ситуации.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Виды реинжиниринга и их характеристика.
2. Перечислите основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов.

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 16

Тема 6. Концепции реинжиниринга в экономике

Цель данной темы – изучить концепции реинжиниринга в экономике.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*

- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- разрабатывать программы организационного развития и изменений;
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- навыками разработки программы организационного развития и изменений;
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

5. Проект реинжиниринга бизнес-процессов, особенности его разработки.
6. Инструментарий реинжиниринга бизнес-процессов.

Процесс реинжиниринга базируется на двух основных понятиях: «будущий образ фирмы» и «модель бизнеса». Будущий образ фирмы – упрощенный образ оригинала, отражающий главные его черты и не учитывающий второстепенные детали. Модель бизнеса – это представление основных хозяйственных процессов фирмы, взятых в их взаимодействии с деловой средой фирмы. Модели составляются и просчитываются при помощи специальных компьютерных программ. Модели бизнеса позволяют определить характеристики основных процессов деловой единицы и необходимость их перестройки – реинжиниринга.

Итак, объектом реинжиниринга являются не организации, а процессы. Компании подвергают реинжинирингу не свои отделы продаж или производства, а работу, выполняемую персоналом этих отделов.

Одним из путей улучшения управления процессами, в совокупности образующими бизнес компании, является придание им наименований, отражающих их исходное и конечное состояния. Эти наименования должны отражать все те работы, которые выполняются в промежутке между стартом и финишем процесса. Термин «производство», звучащий как название отдела, лучше подходит к процессу, происходящему от момента закупки сырья до момента отгрузки готовой продукции. По этому же принципу могут быть названы еще некоторые повторяющиеся процессы, например:

- "разработка продукта" — от выработки концепции до создания прототипа;
- "продажи" — от выявления потенциального клиента до получения заказа;
- "выполнение заказа" — от оформления заказа до осуществления платежа;

— "обслуживание" — от получения запроса до разрешения возникшей проблемы.

После того, как процессы идентифицированы, необходимо решить, какие именно из них требуют реинжиниринга и каким должен быть его порядок. Следовательно, весь процесс реинжиниринга можно разбить на этапы:

Основные этапы реинжиниринга:

1. Формируется желаемый образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения.
2. Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Здесь воссоздается (реконструируется) система действий, работ, при помощи которых компания реализует свои цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность.
3. Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит пере-проектирование текущего бизнеса — прямой реинжиниринг.
4. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым, так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса. Эластичность перехода во многом определяется степенью тщательности подготовительных работ.

Главной целью бизнес-реинжиниринга является резкое ускорение реакции предприятия на изменения в требованиях потребителей (или на прогноз таких изменений) при многократном снижении затрат всех видов.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Проект реинжиниринга бизнес-процессов, особенности его разработки.
2. Охарактеризуйте инструментарий реинжиниринга бизнес-процессов.

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 17

Тема 6. Концепции реинжиниринга в экономике

Цель данной темы – изучить концепции реинжиниринга в экономике.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;

- перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- разрабатывать программы организационного развития и изменений;
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- навыками разработки программы организационного развития и изменений;
- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. *Принципы реинжиниринга бизнес-процессов.*
2. *Управление изменениями в реинжиниринге бизнес-процессов.*

Перечислим базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов:

1. Несколько рабочих процедур объединяются в одну. Для перепроектированных процессов наиболее характерно отсутствие технологии «сборочного конвейера», в рамках которой на каждом рабочем месте выполняются простые задания, или рабочие процедуры. Выполнявшиеся различными сотрудниками, теперь они интегрируются в одну - происходит горизонтальное сжатие процесса. Если не удастся привести все шаги процесса к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс. Наличие в команде нескольких человек неизбежно приводит к некоторым задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды. Однако потери здесь значительно меньше, чем при традиционной организации работ, когда исполнители подчиняются различным подразделениям компании, располагающимся, возможно, на различных территориях. Кроме того, при традиционной организации трудно, а иногда и невозможно определить ответственного за быстрое и качественное выполнение работы. По имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз.

2. Исполнители принимают самостоятельные решения. В ходе реинжиниринга компании осуществляют не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов. Это происходит за счет самостоятельного принятия решения исполнителем, в тех случаях, когда при традиционной организации работ он должен был обращаться к управленческой иерархии. При традиционной организации работ, ориентированной на выпуск массовой продукции, исходили из предположения, что исполнители не имеют ни времени, ни знаний, необходимых для принятия решений. Реинжиниринг отвергает эти предположения, что вполне естественно при отказе от массового производства и современном уровне образования. Наделение сотрудников большими пол-

номочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи.

3. Шаги процесса выполняются в естественном порядке. Реинжиниринг процессов освобождает от линейного упорядочивания рабочих процедур, свойственного традиционному подходу, позволяя распараллеливать процессы там, где это возможно.

4. Процессы имеют различные варианты исполнения. Традиционный процесс ориентирован на производство массовой продукции для массового рынка, поэтому он должен исполняться единообразно, независимо от исходных условий при всех возможных входах процесса. В наше время высокая динамичность рынка приводит к тому, что процесс должен иметь различные версии исполнения в зависимости от конкретной ситуации, состояния рынка и т.д. Традиционные процессы обычно оказываются довольно сложными - они учитывают различные исключения и частные случаи. Новые процессы, в отличие от традиционных, ясны и просты - каждый вариант ориентирован только на одну соответствующую ему ситуацию.

5. Работа выполняется в том месте, где это целесообразно. В традиционных компаниях она организуется по функциональным подразделениям: отдел заказов, транспортный отдел и т.п., и если, например, конструкторскому отделу требуется новый карандаш, то он обращается с заявкой в отдел заказов. Тот находит производителя, договаривается о цене, размещает заказ, осматривает товар, оплачивает его и передает конструкторам. Все это достаточно расточительно и медленно. Проведенный в одной из компаний США анализ показал, что при традиционном распределении работ внутренние затраты компании на приобретение батарейки стоимостью 3 долл. составили 100 долл. Кроме того, было установлено, что 35% всех заказов составляют заказы стоимостью менее 500 долл. После проведения реинжиниринга отделы перешли к самостоятельному заказу дешевых товаров. Итак, реинжиниринг распределяет работу между границами подразделений, устраняя излишнюю интеграцию, что приводит к повышению эффективности процесса в целом.

6. Уменьшается количество проверок и управляющих воздействий. Проверки и управляющие воздействия непосредственно не производят материальных ценностей, поэтому задача реинжиниринга - сократить их до экономически целесообразного уровня. Традиционные процессы насыщены подобными шагами, единственное назначение которых - контроль за соблюдением исполнителями предписанных правил. К сожалению, на практике довольно часто оказывается, что стоимость проверок и управляющих воздействий превосходит стоимость заказа требуемого продукта. Реинжиниринг предлагает более сбалансированный подход. Вместо проверки каждого из выполняемых заданий перепроектированный процесс часто агрегирует эти задания и осуществляет проверки и управляющие воздействия в отложенном режиме, что заметно сокращает время и стоимость процессов.

7. Минимизируется количество согласований. Еще один вид работ, не производящих непосредственных ценностей для заказчика, - это согласования. Задача реинжиниринга состоит в минимизации согласований путем сокращения внешних точек контакта. Как и в п.5, речь идет о стирании граней между функциональными подразделениями.

8. «Уполномоченный» менеджер обеспечивает единую точку контакта. Механизм «уполномоченного» менеджера применяется в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды. «Уполномоченный» менеджер играет роль буфера между сложным процессом и заказчиком. Он ведет себя с заказчиком так, как если бы был ответственным за весь процесс. Чтобы выполнить эту роль, менеджер должен быть способен отвечать на вопросы заказчика и решать его проблемы, имея для этого доступ ко всем используемым информационным системам и ко всем исполнителям.

9. Преобладает смешанный централизованно/децентрализованный подход. Современные технологии дают возможность компаниям действовать полностью автономно на уровне подразделений, сохраняя при этом возможность пользоваться централизованными данными. Важность объединения достоинств централизации и децентрализации можно проиллюстрировать на примере работы банков. При работе с крупными корпорациями многие банки осуществляют с одним и тем же клиентом независимые финансовые отношения через различные подразделения. Подоб-

ный децентрализованный подход может приводить к хаосу, так как каждое подразделение отслеживает только ту часть рынка, которая соответствует его профилю. Приведу реальную ситуацию, в которой банк установил для одного из своих клиентов максимальный кредит в размере 20 млн. долларов. Вследствие децентрализованности этого банка каждое из его подразделений выдало этому клиенту по 20 млн., а в результате клиент получил кредит в несколько раз больший, чем планировал банк, что выяснилось только после банкротства клиента.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Перечислите принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Управление изменениями в реинжиниринге бизнес-процессов.

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 18

Тема 7. Современный уровень развития производственных систем

Цель данной темы – изучить современный уровень развития производственных систем.

Организационная форма: собеседование.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основы организационного проектирования, реализации проектов и управления инновациями;
- *методику реализации программы организационного развития и изменений*
- моделирования, управления, и реорганизации бизнес-процессов;
- *перспективные направления научных исследований в управлении бизнес-процессами;*
- особенности составления планов, координации их выполнения и внедрения бизнес-процессов;
- *основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления в организациях;*

Уметь:

- разрабатывать, координировать и контролировать проекты;
- *использовать полученные знания для осуществления изменений бизнес-процессов;*
- планировать, разрабатывать и внедрять перспективные модели бизнес-процессов;
- *разрабатывать программы организационного развития и изменений;*
- разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы организации;
- *создавать необходимые условия для проведения изменений и реинжиниринга бизнес-процессов организации;*

Владеть:

- навыками организационного проектирования, управления проектами и инновациями;
- *навыками разработки программы организационного развития и изменений;*

- основными методами проектирования, внедрения и оценки эффективности бизнес-процессов;
- *навыками количественного и качественного анализа для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами;*
- навыками контроля и координации в процессе выполнения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов организации;
- *способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;*

Формируемые компетенции: ОПК-6

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью эффективного управления организацией.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

1. Понятие и характеристики производственных систем
2. *Развитие производственных систем: совершенствование операций, проектирование предприятия; проектирование работ и нормирование труда*

Системой называют совокупность взаимосвязанных элементов, предназначенную для достижения определенной цели.

Система находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая представляет собой совокупность всех объектов, изменение свойств которых влияет на систему, а также тех объектов, чьи свойства меняются в результате поведения системы. Характерной особенностью такой совокупности является то, что ее свойства как системы не сводятся к простой сумме свойств, входящих в нее элементов.

Качество организации системы обычно выражается в эффекте синергии. Он проявляется в том, что результат функционирования системы в целом получается выше, чем сумма одноименных результатов отдельных элементов, составляющих ее совокупность. На практике это означает, что из одних и тех же элементов мы можем получить системы разного или одинакового свойства, но различной степени эффективности в зависимости от того, как эти элементы будут взаимосвязаны между собой, т. е. как будет организована сама система.

Рассмотрим экономические (производственные) системы, которые обладают рядом особенностей, отличающих их от технических и иных систем:

нестационарностью (изменчивостью) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;

уникальностью и непредсказуемостью поведения системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента – человека) и вместе с тем – наличием у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;

способностью изменять свою структуру и формировать варианты поведения;

способностью противостоять энтропийным (разрушающим систему) тенденциям;

способностью адаптироваться к изменяющимся условиям;

способностью и стремлением к целеобразованию, т. е. к формированию целей внутри системы.

Производственная система – это совокупность производственных, управленческих и вспомогательных бизнес-процессов, направленных на безопасное производство работ и удовлетворение потребителя.

Эффективность современной производственной системы определяется способностями преобразования ресурсов в ценности с наименьшими потерями, выявления и устранения потерь, развития и самообучения.

Производственная система – целенаправленный процесс, благодаря которому происходит превращение отдельных элементов системы в полезную продукцию.

Производственная система представляет собой обособившуюся в результате общественного разделения труда упорядоченную часть производственного процесса, способную самостоя-

тельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимых этой системой товаров и услуг.

С позиции системного подхода, производство – важнейшая сфера человеческой деятельности – представляет собой сложную систему. Системами, состоящими из комплекса взаимосвязанных объектов, являются народное хозяйство, отрасль промышленности, предприятие, цех, участок. Вместе с тем сложными системами являются и комплексы функций, виды деятельности, осуществляемые на предприятиях. Вся деятельность предприятия можно рассматривать как единую сложную систему, которая состоит из сети подчиненных, менее сложных систем.

Производственные системы – это особый класс систем, состоящих из трудящихся, орудий и предметов труда и других элементов, необходимых для функционирования системы, в процессе которого создаются продукция или услуги.

Полная система производственной деятельности организации называется **операционной системой**.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Что такое «производственная система»?
2. Дайте характеристику производственной системы.
3. *Развитие производственных систем: совершенствование операций, проектирование предприятия; проектирование работ и нормирование труда*

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. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru)(Сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесКонсалтинг»).
2. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru)(Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. [http:// www.kapital-rus.ru](http://www.kapital-rus.ru)(Сайт федерального интернет издания «Капитал страны»).
4. <http://eor.edu.ru>«Сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов»