

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
КЫРГЫЗСКО-РОССИЙСКИЙ СЛАВЯНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра менеджмента

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Учебно-методическое пособие для магистрантов,  
обучающихся по всем экономическим направлениям

Бишкек 2023

УДК 005.591 (075.8)

У 66

Рецензент

*Н.А. Бровко* – д-р экон. наук, проф.

Составитель

*Е. И. Зорька*

Рекомендовано к изданию  
кафедрой менеджмента КРСУ

У 66 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: учебно-методическое пособие для магистрантов, обучающихся по всем экономическим направлениям / сост. Е. И. Зорька. Бишкек: КРСУ, 2023. 48 с.

В учебно-методическом пособии приведены теоретические и практические вопросы управления изменениями на современном этапе: раскрыты основы моменты методологии И. Адизеса, приведен основной инструментарий организационной диагностики, приведены модели внедрения организационных изменений, методы оценки инвестиционных проектов. Каждый раздел соответствует рабочей программе дисциплины «Управление изменениями», читаемой на кафедре менеджмента КРСУ, содержит практические задания по темам. Приведены методические рекомендации по выполнению модульных заданий по дисциплине «Управление изменениями».

Учебно-методическое пособие может быть интересно преподавателям и магистрантам. Рекомендовано для магистрантов, обучающихся по всем экономическим направлениям.

© ГОУВПО КРСУ, 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Раздел 1. Методология И. Адизеса.....	11
1.1. Введение в методологию И. Адизеса (РАЕИ-функции менеджмента)..	11
1.2. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса .....	13
1.3. Карта изменений И. Адизеса .....	19
Практические занятия по темам Раздела 1 «Методология И. Адизеса»	22
Раздел 2. Анализ и методы организационной диагностики компании ..	24
2.1. Основные методы организационной диагностики.....	24
Практические занятия по темам Раздела 2 «Анализ и методы организационной диагностики» .....	25
Раздел 3. Модели внедрения изменений в организации и их оценка.....	30
3.1. Модели внедрения организационных изменений.....	30
3.2. Оценка инвестиционного проекта внедряемого организационного изменения .....	33
Практические занятия по темам Раздела 3 «Оценка организационных изменений и модели их внедрения».....	37
Методические рекомендации по выполнению контрольных точек рубежного контроля.....	40
Модуль 1. Задание рубежного контроля: «Постер по методологии И. Адизеса» .....	40
Модуль 2. Задание рубежного контроля «Организационная диагностика»	42
Модуль 3. Задание рубежного контроля «Аналитико-творческая презентация».....	43
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА .....	44

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление изменениями» предназначена для развития необходимых навыков анализа организационной динамики и ее состояния в целом, формирования инструментария для управления компанией в эпоху глобальных и стремительных изменений.

Вместе с тем дисциплина «Управление изменениями» формирует у обучающихся магистрантов понимание процесса изменений, дает необходимый инструментарий для диагностики состояния организации, формирует умение выстраивать процесс изменений, учитывая стадию жизненного цикла организации, уровень проводимых изменений, особенности выбранной модели внедрения организационных изменений, роли в команде, эффективность внедрения организационных изменений с точки зрения оценки их как бизнес-проекта, календарный план график и документальное оформление процесса проводимых изменений в организации.

Значение данной дисциплины определяется тем, что за последние несколько десятилетий требования к руководителям изменяются в сторону умения быть эффективным в любых ситуациях: в рутинной работе, в масштабировании и развитии и в кризисных ситуациях, зачастую связанных с изменением внешней среды.

Структура курса дисциплины «Управление изменениями» сформирована таким образом, что на начальном этапе магистранты знакомятся с методологией И. Адизеса: рассматривают организацию как живой организм способный существовать вечно. На этом этапе магистрантам дается понимание стадий развития любой организации от ее рождения до смерти, учитывая сложности и задачи каждого этапа, учитывая эффективность менеджмента в краткосрочной и долгосрочной перспективе. На этом этапе магистранты учатся строить гипотезы о наиболее вероятной стадии жизненного цикла организации по методологии И. Адизеса и разрабатывать возможные пути развития организации в дальнейшем. По итогу

освоения данного раздела магистранты готовят постер на тему «Методология И. Адизеса», где систематизируют и дополняют свои знания по ней.

Также в структуру курса дисциплины «Управление изменениями» входит изучение различных методов анализа состояния организации: SWOT и PEST анализ, Бенчмаркинг, GAP-анализ, Анализ поля сил, Модель McKinsey, BABOK v. 3, Syndag в методологии И. Адизеса.

Изучив основу проведения подобных методов анализа, магистранты реализуют их анализируя реальные состояния организаций КР. Подобный инструментарий организационной диагностики и его реализация на практике помогает сформировать широкий кругозор методов и возможность точечного применения каждого из них на практике в конкретных компаниях КР.

На завершающем этапе магистранты учатся оценивать эффективность организационных изменений рассматривая их как бизнес-проект, применяя такие методы оценки как: NPV, IRR, PI, DPP и другие. Вместе с тем магистранты изучают различные модели внедрения организационных изменений: их плюсы и минусы, возможности и ограничения, специфические особенности. На основании всего изученного курса «Управление изменениями» магистранты выбирают реально существующее предприятие и готовят презентацию, в которой должны быть отражены такие моменты как: описание организации, организационная структура, финансово- или производственно-экономических показатели, диагностика организации и выявление проблем, четкая аргументация необходимости изменений, выбор модели управления изменениями и обоснование принятого решения, выявление стадии жизненного цикла согласно модели И. Адизеса, определение уровня проводимых изменений, разработка плана или схемы с календарным графиком внедрения изменений, необходимые документы, требующиеся на каждом этапе внедрения изменений, формирование команды и командные роли, выбор и обоснование методов уменьшения сопротивления организационным изменениям, критерии эффективности внедрения изменений. расчёт эффективности бизнес-проекта (организационного изменения) на основе дисконтирования его денежных потоков.

При основании дисциплины «Управление изменениями» предусмотрено чтение лекций, как в традиционном, так и в интерактивном формате, ведение практических занятий с элементами групповой работы магистрантов. В курс также включены для разбора деловые ситуации и игры, а также интенсивная самостоятельная работа.

Целью освоения дисциплины «Управление изменениями» является формирование комплекса знаний и компетенций, позволяющих осуществлять диагностику организационных ситуаций, и позволяющего разрабатывать конкретные рекомендации или программы организационных изменений для повышения эффективности работы организации.

*Задачи освоения дисциплины:*

- изучение методологии И. Адизеса;
- приобретение практических навыков построения гипотез о стадии жизненного цикла организации и разработке рекомендаций в рамках нее;
- изучение и более глубокое рассмотрение основных методов организационной диагностики;
- формирование умения по определению необходимого инструментария организационной диагностики и его последующая реализация;
- изучение основных моделей внедрения организационных изменений;
- развитие умения оценки эффективности внедряемых организационных изменений;
- формирование навыка построения программы организационных изменений.

Дисциплина «Управление изменениями» – это дисциплина профессионального цикла основной образовательной программы подготовки магистров по направлению «Менеджмент» магистерская программа «Управление бизнес-проектами».

Структура дисциплины представлена следующим образом:

- Общая трудоемкость составляет 108 часов
- Аудиторная нагрузка 36 часов;
- Самостоятельная работа студента 36 часов.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Изучение дисциплины «Управление изменениями» требует предварительного освоения таких общих дисциплин профессионального цикла, как «Информационные ресурсы и технологии в управлении», «Кросс - культурный менеджмент», «Современный стратегический анализ», «Стратегии принятия и реализации управленческих решений», «Управление проектами», «Организационное поведение», «Проблемы межкультурной коммуникации в современном мире», «Современные технологии менеджмента».

В рамках изучения дисциплины «Управление изменениями» предполагается формирование у магистрантов следующей общепрофессиональной компетенции:

«ОПК-4: Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций» [16, с. 1–7].

По окончании изучения данной дисциплины студент должен:

*Знать:* современные практики и тенденции управления проектной и процессной деятельностью в организации; сущность и назначение лидерских и коммуникативных навыков в управлении процессами и проектами; методологические основы разработки стратегии инновационной деятельности и соответствующих бизнес-моделей организации на основе выявления и оценки новых рыночных возможностей.

*Уметь:* эффективно применять лучшие практики управления, лидерские и коммуникативные навыки для разработки инновационных направлений деятельности и бизнес-моделей организации; выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций в условиях динамичной и неопределенной среды.

*Владеть:* методами и инструментами управления проектной и процессной деятельностью организации на основе использования лидерских и коммуникативных навыков; навыками раз-

работки и обоснования стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организаций; навыками разработки инновационных бизнес-моделей организации.

Настоящее учебно-методическое пособие предназначено для помощи магистратом в выполнении контрольных точек и практических заданий при изучении дисциплины «Управление изменениями». В соответствии с этим назначением руководство содержит теоретический материал для подготовки по соответствующим разделам дисциплины, а также методические указания с подробным описанием процесса выполнения контрольных заданий.

### Структура дисциплины:

Наименование разделов и тем	Вид занятия	Количество часов
<b>Раздел 1. Методология И. Адизеса</b>		<b>42</b>
Введение в методологию И. Адизеса	ЛК	2
Понятие менеджмента. Организационная результативность и эффективность	ПР	4
Соотношение гибкости и контроля в организации. Методология И. Адизеса	СР	4
Модель жизненного цикла организации И. Адизеса	ЛК	2
Определение стадии жизненного цикла компании	ПР	4
Этапы преждевременной смерти организации, нормальные и аномальные проблемы в организации и др.	СР	6
Карта изменений И. Адизеса	ЛК	4
Карта изменений: Жизненный цикл, Качество управления. Принятие решений. Стили РАЕI. Качество решения. Реализация решений	ПР	8
Заполнение бланка по методологии И. Адизеса	СР	2
Подготовка стендового доклада (постера) по методологии И. Адизеса	СР	6
<b>Раздел 2. Анализ и методы организационной диагностики</b>		<b>8</b>
Основные методы организационной диагностики	ЛК	2
Защита докладов по методам организационной диагностики	ПР	2
Защита презентации. Организационная диагностика на примере конкретной компании	ПР	2
Подготовка докладов и презентации по методам организационной диагностики	СР	2
<b>Раздел 3. Оценка организационных изменений и модели их внедрения</b>		<b>22</b>
Оценка организационных изменений. Оценка инвестиционного проекта	ЛК	2

<b>Наименование разделов и тем</b>	<b>Вид занятия</b>	<b>Количество часов</b>
Методы оценки инвестиционных проектов	ПР	4
Выполнение расчетно-аналитического задания	СР	6
Модели внедрения организационных изменений	ЛК	2
Специфика применения различных моделей внедрения изменений	ПР	2
Экспресс-сообщения по моделям внедрения организационных изменений	СР	4
Защита аналитико-творческой презентации	ПР	2
Консультация и Экзамен		36
<b>Итого</b>		<b>108</b>

## Раздел 1. Методология И. Адизеса

### 1.1. Введение в методологию И. Адизеса (РАЕИ-функции менеджмента)

Согласно методологии, И. Адизеса: «Менеджмент – это процесс, который помогает организации быть результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе» [2, с. 75–76].

Далее важным шагом И. Адизес выделяет основные четыре функции:

- ✚ **Функция «Р»** от английского Producing results: производство результатов, ради которых существует данная организация, а именно – удовлетворение потребностей клиентов. Успешное выполнение функции Р обеспечивает компании краткосрочную результативность.
- ✚ **Функция «А»** Administering – администрирование. Это систематизация деятельности для производства нужных действий в нужное время в нужной последовательности с нужной интенсивностью. Обеспечивает компании краткосрочную эффективность.
- ✚ **Функция «Е»** Entrepreneuring – предпринимательство, а именно: что мы должны делать сегодня, чтобы удовлетворить будущие потребности будущих клиентов. Сочетает креативность с готовностью принять риск и таким образом обеспечивает долгосрочную результативность.
- ✚ **Функция «I»** Integrating – интеграция, то есть объединение элементов организации для обеспечения ее эффективности и жизнеспособности в долгосрочной перспективе. Успешное выполнение функции «I» позволяет компании получить энергию, которая превосходит сумму энергий, работающих в ней людей, а также делает компанию менее зависимой от индивидуальных качеств менеджеров» [2, с. 76–80].

Рассматривая менеджмент как процесс управления И. Адизес выделяет два элемента: гибкость и контроль.

В рамках этих категорий, рассматриваемых И. Адизесом, К.А. Данкер предлагает следующие определения:

Роль	Фокус на	Делает организацию	Обеспечивает	Перспектива
(P) Производство результатов	Что?	Функциональной	Результативность	} Краткосрочная
(A) Администрирование	Как?	Системной	Эффективность	
(E) Предпринимательство	Зачем? Когда?	Проактивной	Результативность	} Долгосрочная
(I) Интеграция	Кто?	Органичной	Эффективность	

«Гибкость – это способность организации адаптироваться к внешним и внутренним изменениям, а также способность руководства действовать вне жестких рамок, правил и норм.

Контролируемость – это степень регламентации деятельности организации и ее членов, а также жесткости механизмов координации и контроля» [24, с. 62].

Как правило, эти элементы могут быть в различных соотношениях друг к другу. Очевидно, что молодым компаниям присуще больше гибкости при минимальном контроле, а компаниям в стадии старения – наоборот (Рис. 1).



Рис. 1

Так, по мнению И. Адизеса компания может существовать вечно при правильном соотношении гибкости и контроля. Такое возможно только на стадии расцвета на кривой жизненного цикла компании И. Адизеса.

## 1.2. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Рассмотрим модель жизненного цикла организации И. Адизеса более подробно. Обратимся к рисунку 2.

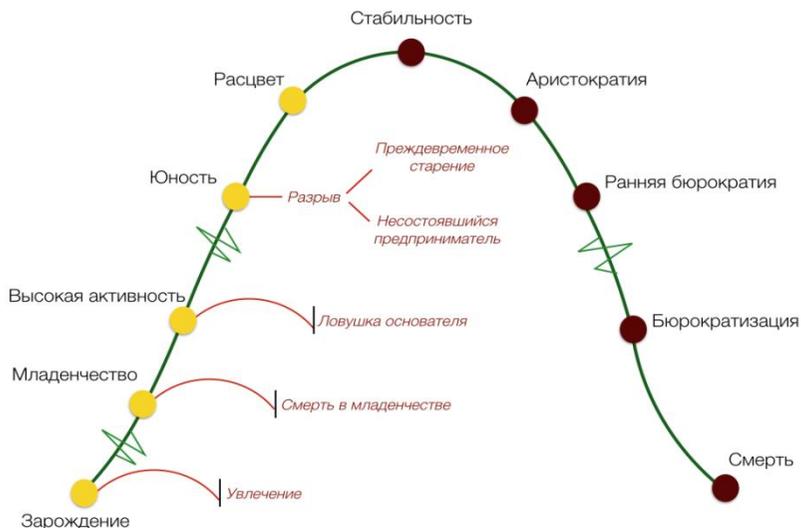


Рис. 2

**Зарождение (Courtship).** Следует сказать, что в своей методологии И. Адизес сравнивает компанию с человеком, то есть им также присуще стадии рождения, младенчества и смерти. На начальном в методологии компания существует только как идея. Таким образом это предсуществование организации, при этом компания может и не пройти данную стадию если основатель найдет другую идею или будет пассивен в ее реализации. Исходя из этого на данном этапе основатель должен сильно верить в свою идею о собирать вокруг себя единомышленников, которые помогут ему ее реализовать. Также следует отметить, что чем амбициозней и рискованней идея тем больше веры и драйва должно быть у основателя чтобы воплотить ее в жизнь. Очевидно, что наемные руководители, которые будут осуществлять задуманное основателем малоэффективны, а точнее сказать бесполезны на данном этапе развития компании.

Выход на следующую стадию развития случится тогда, когда будет проведен всесторонний аудит идеи, и сама идея доведена до «рабочего» состояния. После прохождения данных процедур компания начнет развиваться и перейдет на следующую стадию своего развития.

**Младенчество (*Infancy*).** Отправной точкой для данной стадии становится ситуация, когда: собственник или группа единомышленников основывают компанию беря на себя обязательства по финансовым и иным рискам развития компании. На этом этапе реализуются конкретные действия, которые ведут к первому результату. Для роста и дальнейшего развития компании ей требуются постоянные денежные вливания для увеличения оборотного капитала и любовь и энергия ее основателей.

Следует отметить, что низкая производительность – это нормальное состояние для компании на данном этапе в силу ограниченных финансовых ресурсов. Помимо этого, компания делает только первые шаги и учится быть эффективной. Очевидно, что данному этапу будут присущи различные кризисы и проблемы, преодолевая которые компания растит свой опыт и повышает эффективность.

Необходимо отметить, что пренебрежение решением текущих проблем может обернуться для компании ее банкротством. Подчеркнем, что основными причинами закрытия компаний на данном этапе являются: нехватка денежных средств, отрицательное сальдо денежного потока, разочарование собственника в идеи. При этом длительное пребывание компании на данной стадии в последующем также приведет к прекращению деятельности и закрытию компании.

На ранней стадии развития компания требует большого внимания со стороны основателя. При этом сам основатель должен своим поведением транслировать вовлеченность в работу, веру в успех, нацеленность на результат, ясные цели и способы их достижения.

Завершением этой стадии является ситуация, когда, компания со своим продуктом или услугой укрепляется на рынке, о чем говорит увеличение спроса и наличие повторных продаж.

**Стадия высокой активности (Go-Go).** На этой стадии продукт или услуга компании укрепились на рынке, спрос стремительно растет, компания приобретает лояльную аудиторию. Объем продаж увеличивается, увеличивая в целом оборот. На этой стадии решения, как правило, принимаются быстро, зачастую интуитивно, минуя процесс точных расчетов и анализа ситуации, что иногда может приводить к утрате ресурсов, чаще финансовых.

На данном этапе внутренние процессы в компании не выстроены должным образом, учет поступления денежных средств и сопутствующих затрат ведется грубо.

Также при этом в компании нет четко установленных процессов обмена информацией (коммуникации в компании ведутся хаотично, информация может частично искажаться), нет структурированного процесса принятия управленческих решений, отсутствует контроль как таковой.

В целом можно сказать, что в компании отсутствует системность, а развитие носит хаотичный и импульсный характер.

Как правило к этому времени назревают вопросы о необходимости контроля (централизованного), об установлении приоритетов развития компании, о назначении ответственных на различные направления и виды деятельности компании, о правильной постановке задач и системе поощрения и наказания.

Следует отметить, что гибкость на данном этапе будет важным критерием эффективности в стратегии управления компанией. На данном этапе необходимо проранжировать основные приоритеты работы компании и отложить все менее приоритетные задачи. Этому этапу также свойственна частая смена организационной структуры и эксперименты с ней руководителя для достижения большей эффективности работы компании. Также анализируются и пересматриваются функции сотрудников, корректируются KPI нормативы, выстраивается внутренняя система процессов обмена информацией и контроля за движением денежных средств.

Когда организация приобретает более системный характер, процессы делегирования выстроены возникает вопрос о постепенном переходе к процессу децентрализации управления.

**Стадия юности (Adolescence).** На данном этапе в компании выстроена система контроля, мотивации, делегирования и приня-

тия управленческих решений. Все предыдущие стадии можно охарактеризовать словом – предпринимательство, стадию юности – профессиональное управление. На данном этапе важен фокус, в каком направлении развивается компания. Если на предыдущих стадиях фокус был на продажах и увеличении оборота компании, то на стадии юности фокус смещается в сторону прибыли, так как компания приобрела большую внутреннюю эффективность. Также заметим, что практика отсутствия решения конфликтов на данной стадии приводит в одном случае к преждевременному старению бизнеса, в другом к потере авторитета руководства.

На стадии юности, как правило, профессиональный руководитель сменяет основателя. Ажиотаж созданный с ростом продаж на предыдущей стадии приостанавливается, профессиональный руководитель делает акцент на существующих проектах и развивает внутреннюю среду организации.

На этом этапе компании необходимо научиться увеличивать свою рентабельность продаж. Таким образом, новые проекты или задачи принимаются лишь в том случае, если повышают не только количество продаж, но и их доходность.

На данном этапе целесообразно ограничить гибкость и вместе с тем начать улучшать внутренние процессы управления компании. Здесь необходимо разработать процедуры и разграничить все важные функции компании в отдельные подразделения.

На этом этапе, по мнению И. Адизеса «В компании должны быть четко закреплены функции, приоритеты, обязанности и уровень власти каждого подразделения».

Главными факторами успеха на этом этапе могут стать продуманная миссия компании и ценности, которые пропагандируются и блики каждому сотруднику.

Критерием перехода компании на следующую стадию развития будет служить выстроенные внутренние процессы, и структура, которая способна обеспечивать стабильный рост доходов.

**Стадия расцвета бизнеса (Prime).** Этап характеризуется балансом между гибкостью и жестким контролем в управлении.

Надо понимать, что на этом этапе в компании выстроен процесс целеполагания, она имеет конкретные цели и задачи посредством которых их можно достичь. Также в компании разгра-

ничены функции, имеется понимание назначения и приоритетов каждого отдела: производственный, маркетинговый и другие. Помимо этого, на данном этапе компания должна понимать какие из ее отделов являются прибылюобразующими, а какие необходимы для обеспечения общего процесса деятельности компании, так как это дает стратегическое видение дальнейшего развития и масштабирования компании.

Отличительной чертой данного этапа является: наличие организационной миссии и приверженности ей всех сотрудников компании, разработанная стратегия развития компании, сформированная организационная структура, из зеленых и красных центров, выстроены процессы управления и распределения ресурсами, выстроена система вознаграждений. Все это позволяет компании работать как единый механизм, приносящий прибыль ее собственнику.

Следует особо подчеркнуть, что по мнению И. Адизеса на данном этапе: «Желание сохранить все как есть – самая большая проблема бизнеса на стадии расцвета, а также нехватка персонала с необходимым уровнем компетенций и навыков» [2, с. 90].

Очевидными и правильными шагами на данном этапе будут выступать: непрерывное развитие и улучшение, а также масштабирование.

**Стадия стабильности бизнеса (Stable).** Наступление данной стадии может наступить для компании незаметно, так как он может растянуться во времени. При этом такие показатели как рентабельность и продажи сохраняют положительную динамику, при том что их темпы роста замедляются.

По мнению И. Адизеса: «Этап стабильности бизнеса – это первый шаг к старению компании» [2, с. 90]. В данной ситуации руководство утешается успехами компании, но при этом полностью перестает следить за изменяющимися потребности рынка и клиентов.

На данном этапе в компании основной приоритет отдается краткосрочным целям и задачами. Стратегические и долгосрочные проекты приостанавливаются, сокращаются инвестиции в рост.

**Аристократия (Aristocracy).** Причиной наступления данного этапа является замедление инвестирования в новые источники роста компании, отсутствие реагирования на различные ры-

ночные изменения. Данная стадия описывается интенсивным развитием «тяжелого» и массивного административного аппарата.

На данном этапе компания все больше отдаляется от понимания целевого рынка и клиентов, начинает осознавать тенденцию снижения продаж. Следует отметить, что, компания до последнего момента отказывается признавать потерю своей власти и доли в отрасли.

***Ранняя бюрократия (Early Bureaucracy).*** На данном этапе снижение эффективности бизнеса и отсутствие роста продаж становятся очевидными для акционеров. Начинается активный поиск ответственных за падение продаж и прибыли, также этот феномен называется «охота на ведьм». Как правило, данный процесс заканчивается увольнением части управленческого персонала, что отвлекает внимание компании от необходимости решения текущих задач и рыночных проблем.

Очевидно, что, если компания не начинает активную реорганизацию бизнеса или реинжиниринг бизнес процессов и одновременно чистку управленческого персонала, тогда она вступает в следующую стадию.

***Бюрократизация (Bureaucracy).***

На данном этапе контроль со стороны руководства только усиливается, появляются все новые и новые формы отчетности и регламентов. В это же время способность реагировать на изменения рынка многократно снижается. К этому моменту компания набирает определенную инерцию, которую, как правило, невозможно преодолеть самостоятельно или изменить, делая прежние привычные шаги.

Заметим, что бюрократизированный бизнес, как правило, функционирует за счет субсидирования из внешних источников. Его эффективность стремится к нулю.

***Смерть компании (Death).*** Уход компании с рынка. Как правило сопровождается процедурой банкротства. На этом этапе необходимо возместить все обязательства и при возможности вывести первоначальные инвестиции.

### 1.3. Карта изменений И. Адизеса

На данный момент ни для кого не секрет, что изменения в современном мире приобрели состояние константы. Внешняя среда организации весьма изменчива, а иногда и непредсказуема в принципе. Все это говорит о том, что изменения приносят за собой проблемы. Любая проблема вне зависимости от ее масштаба должна быть решена, так как она может оказывать негативное влияние на эффективность всей компании. При этом следует понимать, что принятые решения порождают еще большие изменения. Схематично данную последовательность можно отобразить следующим образом:



Таким образом, в целом цель менеджмента можно определить, как: решать насущные проблемы и готовиться к решению будущих проблем. Такой подход оправдан в силу того, что в современном мире постоянно происходят изменения. Очевидно, что управления не требуется где нет проблем, а нет проблем там, где нет организации. Любой процесс социально-экономического толка включает в себя проблемы, которые необходимо решать, а их решение развивает сам субъект управления.

Рассмотрение данного процесса осуществим через методологию И. Адизеса, которая указана на рисунке 3. Согласно рисунку, процесс управление изменениями состоит из:

- принятие решений;
- реализации решений.

Дополним, что не принятие решения также является решением. Тогда каждый раз, когда происходит изменение оно требует соответствующего решения руководства. В противном случае само изменение де-факто примет решение за руководство. После того как решение принято, оно должно быть реализовано.

И. Адизес также вводит понятие принцип демократуры – это авторское сочетание слов демократии и диктатуры, который реализуется следующим образом:

- Демократия при разработке решения;
- Диктатура при реализации решения.

Два фактора принятие решения и его реализация позволяет в полной мере справиться с изменениями. Эти два фактора в совокупности являются достаточными.



Рис. 3

Чем качественнее решение и чем эффективнее его реализация, тем лучше осуществляется управление. Запишем следующую формулу:

$$\text{Качество управления} = f \left\{ \begin{array}{l} 1) \text{ качество решения и} \\ 2) \text{ эффективность реализации} \end{array} \right\}$$

Как правило, качественные решения развивают организацию в двух направлениях: результативность и эффективность. При этом необходимо понимать, что эти направления должны рассматриваться в организациях в двух плоскостях: краткосрочной и долгосрочной. В целом это все делает организацию:

- функциональной (выполняющей свою функцию – производство товара или оказание услуги);
- системной (повышение внутренней эффективности);
- проактивной (способной предвидеть и реализовывать будущие потребности клиентов);
- органической (возможность сочетания гибкости и контроля).

$$\text{Качество решения} = f \left\{ \begin{array}{l} \text{РАЕІ} \\ \text{Взаимное уважение} \end{array} \right\}$$

Отметим, что компании сами по себе без усилий не становятся эффективными и результативными. Для того чтобы этого достичь руководитель должен принимать РАЕІ решения, которые обеспечат краткосрочную и долгосрочную добавленную ценность компании. В таком случае роль руководства заключается в наблюдении за практической реализацией РАЕІ решений.

Следовательно, хорошо определенным считается такое решение, которое соответствует четырем обязательным требованиям – императивам.



Для эффективной реализации решения руководитель должен собрать в себе три аспекта (Рис. 4).

a – authority –

**Полномочия:**

Легитимное ПРАВО  
принять решение,  
сказать «ДА» и «НЕТ»

i – influence –

**Влияние:**

СПОСОБНОСТЬ  
добиваться реализации  
решений, не используя  
полномочия и власть



p – power – **Власть:**

ВОЗМОЖНОСТЬ  
вознаграждать (своим  
сотрудничеством) или  
наказывать  
(отказывая в  
сотрудничестве)

sapri – coalesced a+p+i:

**Объединённые полномочия,  
власть и влияние**

Рис. 4

Таким образом, мы приходим к выводу о том, что изменения будут всегда, они будут сопровождать проблемы в организации, чем необходимо управлять. Управление будет складываться из двух аспектов: принятие решения и реализация решения. В концепции И. Адизеса принятием решений должна заниматься взаимодополняющая команда, при реализации решения необходимо собрать Sapri. В процессе управления в рамках данной карты изменений могут возникать конфликты. Деструктивные будут наносить вред организации, а конструктивные в конечном итоге окажут положительное влияние. Поэтому важным аспектом становится определение конфликта и его направленности.

## **Практические занятия по темам Раздела 1 «Методология И. Адизеса»**

**Задание 1.** Изучить модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Автор сравнивает организацию с живым организмом, поэтому организация за время своего существования может не пройти все стадии и «умереть» раньше времени. Описать сущность следующих стадий:

- увлечение;
- смерть в младенчестве;
- ловушка основателя;
- несостоявшийся предприниматель;
- преждевременное старение.

На основе изученного материала привести конкретные примеры ухода с рынка компаний на данных стадиях.

**Задание 2.** Сопоставьте понятие менеджмента по И. Адизесу и модель жизненного цикла организации. Подумайте и запишите доминирующие функции на каждом этапе жизненного цикла организации.

**Задание 3.** Выберите три-четыре реально существующие компании на рынке КР и определите их стадию жизненного цикла на кривой И. Адизеса, аргументируйте свой ответ. Задание представьте в виде РР-презентации.

**Задание 4.** Выберите три-четыре реально существующие компании на рынке КР, проанализируйте их состояние на данный момент. Предложите свои рекомендации в виде «витаминов» РАЕИ, аргументируйте свою позицию. Задание представьте в виде РР-презентации.

**Задание 5.** Заслушайте все стендовые доклады (постеры), заполните бланк, расположенный по следующей ссылке.

*Рекомендуемая литература:*

1. Адизес, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные [Текст] / И. Адизес; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. 197 с.
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И. Адизес: пер. с англ. В. Кузина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 519 с.
3. Адизес, И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст] / И. Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 368 с.

## Раздел 2. Анализ и методы организационной диагностики компании

### 2.1. Основные методы организационной диагностики

К основным методам организационной диагностики можно отнести:

- SWOT и PEST анализ;
- Бенчмаркинг;
- GAP-анализ;
- Анализ поля сил;
- Модель McKinsey;
- BABOK v. 3;
- Syndag в методологии И. Адизеса.

Рассмотрим некоторые методы более подробно.

**Модель McKinsey 7S** представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. Преимущество модели (по сравнению с другими моделями оценки микросреды компании) в том, что она делает акцент на важности человеческого фактора в развитии компании и рассматривает структуру предприятия не только со стороны имеющихся материальных ценностей.

В основе модели заложен анализ 7 ключевых элементов микросреды организации (Рис. 5). Все элементы модели связаны между собой. Это означает, что изменение хотя бы в одной из перечисленных областей незамедлительно потребует изменения во всех остальных.



Рис. 5

## Практические занятия по темам Раздела 2

### «Анализ и методы организационной диагностики»

В данной модели ее элементы рассматриваются в двух аспектах: «жесткие» и «мягкие».

«Жесткие» элементы проще всего описать, оценить, поэтому ими проще управлять.

«Мягкие» элементы сложнее поддаются управлению и оценке, но за то часто являются ключевыми составляющими компании и могут создать долгосрочное конкурентное преимущество.

Раскроем подробнее каждый из элементов.

«**Стратегия** означает долгосрочный план развития компании, помогающий повысить конкурентоспособность бизнеса и создать устойчивые конкурентные преимущества. Критерии правильной стратегии просты: она должна быть четко сформулированной, иметь долгосрочные цели, быть направленной на достижение конкурентных преимуществ» [25].

**«Структура.** Под структурой в модели понимается способ организации взаимодействия между разными отделами в компании, с указанием принципов подчинения, приоритетности и зоны ответственности каждого отдела. Данный элемент модели является самым мобильным и легко поддается изменению» [25].

**«Система управления** описывает повседневные процедуры работы компании. Данный элемент модели McKinsey 7S отвечает за то, как принимаются управленческие решения, как в целом ведется ежедневная работа компании, какими способами и методами развивается бизнес» [25].

**«Система ценностей.** Описывает нормы и стандарты взаимодействия, работы в компании, принципы корпоративной культуры и ключевые аспекты миссии предприятия [25].

**«Сумма навыков.** Под навыками в модели понимается вся сумма способностей, возможностей и компетенций, которыми владеет персонал, работающий в компании на данный момент» [25].

**«Состав работников.** Данный элемент модели 7S отвечает за то: сколько сотрудников работает в компании, кто они по специальности, как в компании организованы принципы работы с персоналом: набор, обучение, мотивация и вознаграждение».

**«Стиль взаимоотношений внутри компании.** По факту данный элемент характеризует стиль управления, принятый в компании. Значение руководителей высшего звена в компании и их роль в принятии важных решений по развитию бизнеса [25].

В процессе использования модели McKinsey 7S необходимо придерживаться следующей последовательности шагов, которая указана на рисунке 6.

Изменение каждого отдельного элемента несет за собой частичное изменение всех остальных, поэтому важно отслеживать работу всех 7 элементов микросреды компании с определенной регулярностью.

**GAP-анализ** строится на понимании того, что у компании может существовать «разрыв» между текущим и желаемым состоянием. Этот вид анализа – стратегический инструмент, который помогает компании выстроить пошаговый алгоритм достижения желаемого состояния компании или ее цели.



Рис. 6

Также отметим, что этот инструмент достаточно эффективен и в краткосрочной перспективе, и в повседневной практике если дело касается отдельных направлений компании.

Схематично сущность GAP-анализа можно проследить на рисунке 7.

Реализация GAP-анализа как инструмента организационной диагностики включает в себя 4 этапа:

- Первый этап. Включает в себя процесс прогнозирования, который может быть реализован с помощью экспертов и их экспертной оценки или же посредством создания экономико-математической модели.

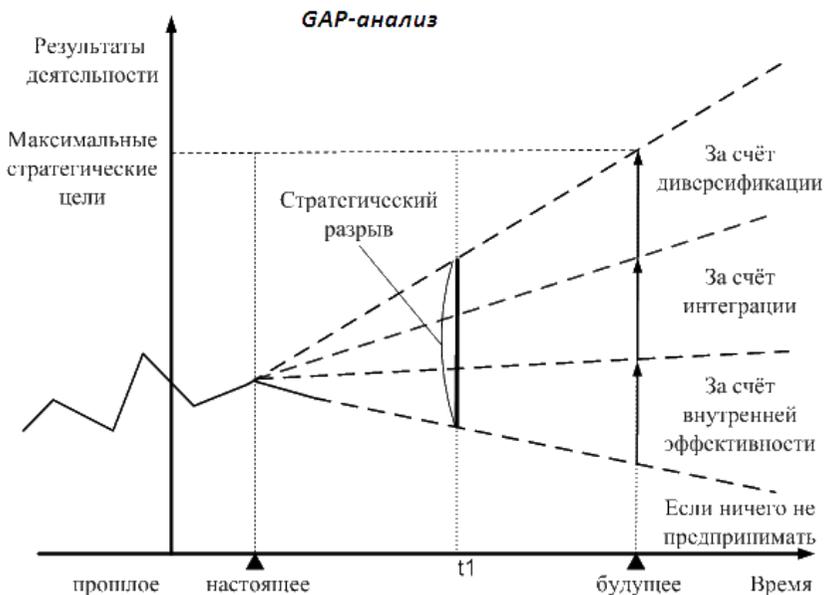


Рис. 7

На этом этапе определяется исходное и возможное состояние компании, которое она может достичь в будущем, принимая те или иные решения, учитывая возможные риски.

- Второй этап. Определение разницы между спрогнозированным и желаемым состоянием с текущим состоянием компании. Определение разрыва, его конкретизация и масштаб дает компании понимание ширины разрыва. В том случае если разрыв достаточно велик и его устранение превышает возможности финансовых и иных ресурсов компании тогда ей рассмотреть такие варианты как: пересмотр желаемого будущего, разбить достижение его на несколько этапов, увеличить горизонт планирования внедрения изменений.
- Третий этап. Определение массива критериев, по которым будет происходить анализ. В целом разрыв дробится на составляющие: функциональные критерии, отраслевые критерии, территориальные критерии и другие. Также могут быть

такие как информационные, коммуникативные, финансовые, маркетинговые, административные, технические и др.

- Четвертый этап. Создание планов и конкретных решений-инициатив по достижению желаемого результата. Как правило, они опираются на внутреннюю эффективность интеграцию, диверсификацию. Иными словами компания опирается на свои сильные стороны для достижения желаемого состояния в будущем.

**Задание 1.** В мини группа по 2 человека выбрать и подготовить РР-презентацию по следующему инструментарию организационной диагностики:

- SWOT и PEST анализ;
- Бенчмаркинг;
- GAP-анализ;
- Анализ поля сил;
- Модель McKinsey;
- БАВОК v. 3;
- Syndag в методологии И. Адизеса.

*Рекомендуемая литература:*

1. Адизес, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные [Текст] / И. Адизес; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. 197 с.
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И. Адизес: пер. с англ. В. Кузина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 519 с.
3. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>
4. 8 шагов для осуществления изменений в организации [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2019/12/04/8-shagov-dlya-osushhestvleniya-peremen-v-organizacii/>

Также рекомендован свободный поиск информации в сети интернет.

## Раздел 3. Модели внедрения изменений в организации и их оценка

### 3.1. Модели внедрения организационных изменений

На современном этапе направление, изучающее организационные процессы, динамику, организационное развитие и управление изменениями насчитывает ряд моделей внедрения организационных изменений:

- Модель К. Левина;
- Модель Дж. Коттера;
- Модель Дж. Дак;
- Модель Ф. Гуияра и Дж. Келли;
- Модель Г. Минцберга;
- Модель В. Крюгера;
- Модель ADKAR и др.

Модель внедрения организационных изменений, предложенная Куртом Левиным, состоит из трех основных этапов: размораживание, движение, замораживание (Рис. 8).



Рис. 8

Первая стадия начинается с оценки текущего состояния компании, понимания, где она находится и какими средствами, и ресурсами располагает. Здесь также необходимо идентифициро-

вать различные факторы, влияющие на организацию: развивающие ее или ограничивающие и сдерживающие ее. При этом здесь необходимо также сформулировать образ желаемого конечного состояния компании. Сопоставив текущее состояние и образ желаемого будущего компания может в итоге отказаться от некоторых неэффективных направлений своей деятельности. Очевидно, что на данном этапе компания становится менее стабильной. В качестве эффективного инструмента разморозки предлагается использовать «Анализ силового поля» (Рис. 9).

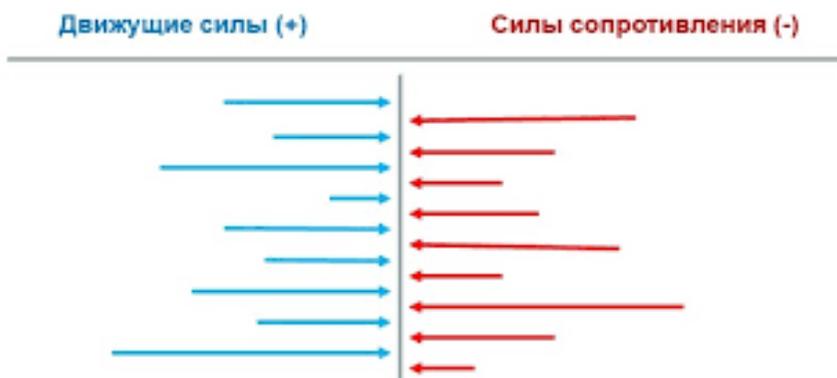


Рис. 9

На второй стадии данной модели организационные изменения входят в активную фазу. Компания движется от состояния *сейчас* к состоянию *как должно быть*. Основной акцент на данной стадии руководство должно ставить на вовлеченности персонала организации. Очевидно, что такое состояние не формируется само по себе и не поддерживается. Поэтому руководству важно создавать и поддерживать веру сотрудников в успех внедряемых изменений.

На завершающей стадии организация должна прийти в стабильное состояние с уже внедренными изменениями. Следует заметить, что на данном этапе возможен гомеостаз (стремление системы к восстановлению прежнего состояния) поэтому целесообразно использовать такие методы как: институционализация новых подходов (посредством разных инструментов), формирование системы вознаграждения, формирование новых ценностей компании.

Признанный авторитет в области лидерства и изменений Джон Коттер предлагает следующую модель внедрения организационных изменений, состоящую из 8 шагов).

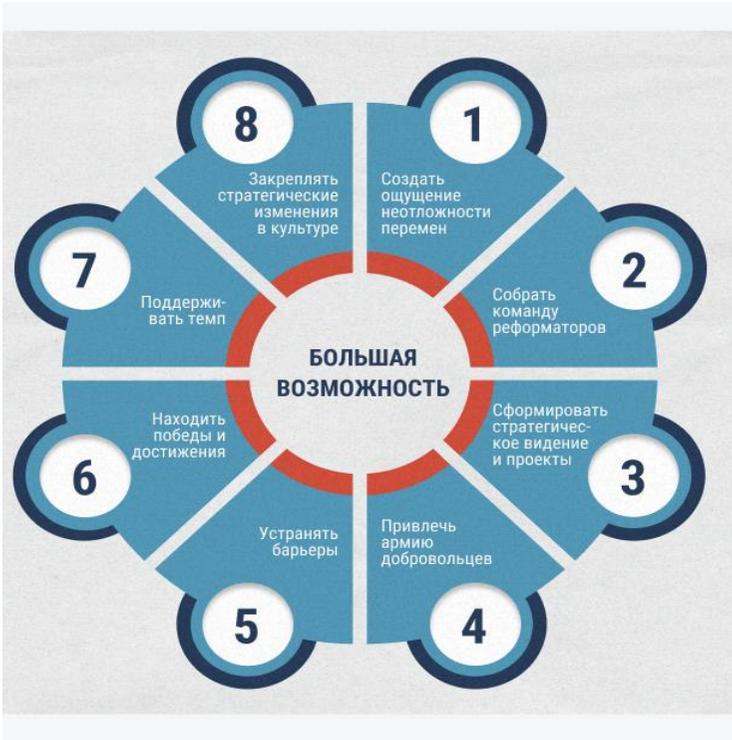


Рис. 10

Описание данных шагов дано в книге Дж. Коттера «Наш айсберг тает» и на интернет ресурсе компании МИФ:

**Шаг 1.** Создать ощущение безотлагательности действия, внедрившись в зоны комфорта, а также противодействуя удовлетворенности («всё хорошо») и ложной срочности («ненужная суета»).

**Шаг 2.** Сформировать влиятельную команду реформаторов: другие лидеры должны помочь в управлении переменами. Их необходимо отобрать по параметрам позиции, влияния, опыта, надежности и лидерских качеств.

**Шаг 3.** Создать представление о будущем, которое упрощает сложные решения, мотивирует людей и поможет их координировать. Оно должно быть вообразимым, желаемым, практически осуществимым, сфокусированным, гибким и объяснимым.

**Шаг 4.** Пропагандировать новое видение как можно проще, живее, чаще и привлекательнее. Лидеры должны подкреплять слова делом.

**Шаг 5.** Создать условия для реализации нового видения, устранив барьеры и дав людям свободу, чтобы они могли работать как можно лучше.

**Шаг 6.** Запланировать ближайшие результаты, чтобы быстро продемонстрировать заметные и неоспоримые успехи. Коттер рекомендует планировать краткосрочные достижения и использовать сжатые сроки во благо производительности.

**Шаг 7.** Не расслабляться! Необходимо укреплять рубежи и внедрять дальнейшие изменения.

**Шаг 8.** Закрепить результат, упрочив новые подходы в культуре организации. Лидеры должны показать, что новые методы лучше старых, и усиливать новые нормы и ценности» [26].

### **3.2. Оценка инвестиционного проекта внедряемого организационного изменения**

Современные методы оценки инвестиционных проектов, по мнению Т.У. Турманидзе вбирают в себя два основных направления:

- *Традиционные* (основанные на простых расчетах статистических показателей бухгалтерской отчетности) *методы*;
- *Динамические* (опирающиеся на концепцию изменения денег во времени – дисконтирование) *методы*.

Традиционные методы используют такие показатели как:

- *Простая норма прибыли*;
- *Простой срок окупаемости*.

К основным показателям динамических методов оценки инвестиционных проектов можно отнести следующие:

- *Чистый приведенный доход (NPV)*;
- *Внутренняя норма доходности (IRR)*;
- *Рентабельность инвестиций (PI)*;
- *Дисконтированный срок окупаемости (DPP)*.

Отметим, что статические методы широко использовались до появления концепции, основанной на дисконтировании денежных потоков. Они просты в использовании, но имеют ряд ограничений.

Произведенную систематизацию большинства методов в виде схемы, которая включает в себя два подхода и необходимые формулы для расчета оценочных показателей можно увидеть на рисунке 11.

Также необходимо отметить, что критерии NPV, IRR и PI отражение одной и той же концепции, следовательно, они взаимосвязаны. Исходя из всего вышесказанного в рамках одного проекта должны выполняться следующие математические соотношения:

При  $NPV > 0 \Rightarrow PI > 1$  и  $IRR > r$ ,

При  $NPV < 0 \Rightarrow PI < 1$  и  $IRR < r$ ,

При  $NPV = 0 \Rightarrow PI = 1$  и  $IRR = r$ .

где  $r$  – требуемая норма доходности.

При анализе инвестиционных проектов методом NPV (чистой приведенной стоимости) нужно знать ставку для дисконтирования денежных потоков. По своей сути ставка дисконтирования в данном случае – это ставка процента, по которой инвестор имеет возможность привлечь финансирование. Также если внутренняя норма доходности проекта выше, чем стоимость привлечения финансирования для этого проекта, то инвестор будет «зарабатывать» как это делают банки: привлекать деньги по меньшей ставке процента, а вкладывать их в проект по большей ставке.

Ставка дисконтирования – это стоимость привлечения финансирования для инвестиционного проекта.

Следует понимать, что при расчете NPV предполагается, что ставка инвестирования и ставка привлечения финансирования равны друг другу. Таким образом, величина NPV показывает прибыль от проекта в абсолютной сумме денежных средств. В методе IRR рассчитывается внутренняя доходность проекта в процентах, которая при сравнении со процентной ставкой финансирования, показывает прибыль от проекта в процентных пунктах.

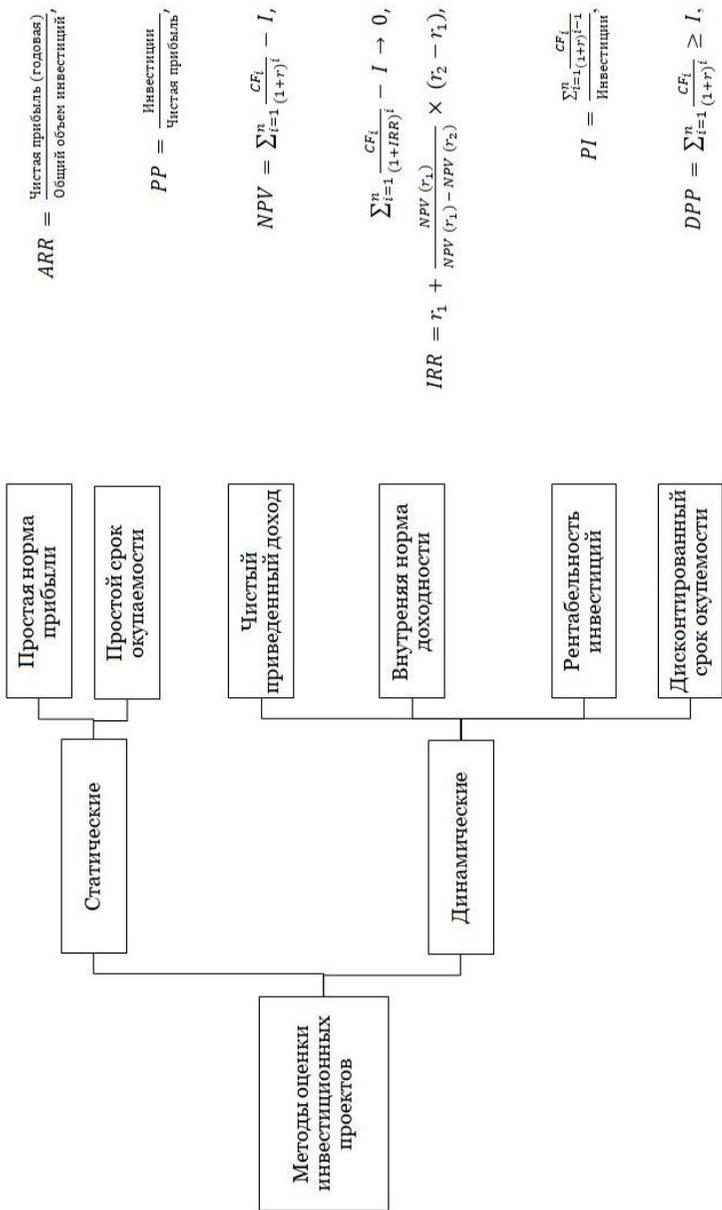


Рис. 11. Методы оценки инвестиционных проектов и формулы для расчета показателей

Таким образом, чтобы рассчитать ставку дисконтирования для оценки инвестиционного проекта, надо вычислить стоимость финансирования этого проекта. Если имеется единственный источник финансирования, то ставка дисконтирования равна ставке по кредиту. Если источников финансирования больше одного, то необходимо рассчитывать показатель WACC (Weighed Average Cost of Capital – средневзвешенная стоимость капитала).

Следует дать пояснение терминам «собственный и заёмный капитал». Заемный капитал – это те денежные средства, которые мы берем в долг. Собственный капитал – это привлечение средств через выпуск акций и то, что можно взять внутри компании, т.е. из нераспределенной прибыли. То есть тот капитал, который принадлежит акционерам компании. При этом стоимость внутреннего источника капитала (нераспределенной прибыли) равняется доходности, которую инвесторы требуют от вложений в акции компании, т.е. процентная ставка при финансировании проекта при выпуске новых акций и из внутренних ресурсов будет одинаковой.

Стоимость финансирования (ставка дисконтирования) – это средневзвешенная стоимость привлечения финансирования/капитала из разных источников. Простейшая формула для расчета средневзвешенной стоимости капитала может быть записана в таком виде:

$$WACC = W_d R_d + W_a R_a$$

где  $W_d$  и  $W_a$  – это целевые веса для долгового (д) и собственного (принадлежащего акционерам) (а) капитала ( $W$  от слова weight = вес). Понятно, что  $W_d + W_a = 1.0$ .

а  $R_d$  и  $R_a$  – это соответствующая стоимость капитала ( $R$  от слова Rate = ставка процента).

Процентные выплаты по долговым обязательствам являются вычитаемыми из базы по налогу на прибыль. В некоторых статьях про ставку дисконтирования употребляется термин «налоговый щит», что является дословным переводом английского термина tax shield. Если принять во внимание, что проценты по долговым обязательствам уменьшают налогооблагаемую прибыль, то формула WACC примет окончательный вид:

$$WACC = W_d R_d * (1-T) + W_a R_a$$

где  $T$  – ставка налога на прибыль, выраженная в долях от единицы.

При ставке налога на прибыль в Кыргызской Республики в размере 10 % [] величина  $(1-T)$  равна  $1-0,1 = 0,9$ . Эффект «налогового щита» несколько уменьшает средневзвешенную стоимость капитала.

### **Практические занятия по темам Раздела 3 «Оценка организационных изменений и модели их внедрения»**

#### ***Задание 1.***

Компания планирует вложить 3 млн. сом в приобретение оборудования. На этом оборудовании в следующем году планируется продажа продукции на 5 млн. сом с рентабельностью 20 %. Запланирован рост продаж вплоть до 2021 года на 30 % ежегодно. Ставка дисконтирования: 22 %. Отсрочки платежей нет.

Рассчитайте: срок окупаемости проекта, чистую приведённую стоимость, подберите внутреннюю норму доходности, сделайте выводы о привлекательности проекта.

#### ***Задание 2.***

Компания планирует вложить 3 млн. сом в расширение производственной линии. При этом величина собственного капитала составляет 10 млн. сом, а чистая прибыль за отчетный период составила 1,8 млн. сом, также имеются долгосрочные займы в размере 2 млн. сом под 15 %. Компания рассматривает два возможных пути финансирования:

банковская ссуда в размере 3 млн. сом под 20 % годовых;  
краткосрочное кредитование по 1,5 млн. сом под 17 % и 20 % годовых соответственно.

Рассчитайте необходимые показатели (NPV, PI, IRR, DPP) и дайте ответы на вопросы: стоит ли реализовывать проект, если да, то каким способом?

***Задание 3.*** Номер задания определяется на основе последней цифры зачетной книжки  $N$  и  $N + 10$ . Таким образом, например, последний номер зачетной книжки 4, значит вариант 4 и 14.

(если 0, то 10 и 20). На основе данных рассчитать показатели NPV, PI, IRR, DPP заполнить таблицу 1.

Таблица 1 – Оценка внедрения изменения

Необходимо рассчитать:

**NPV**

**PI**

**IRR**

**DPP**

I проект	II проект

Сравнить и выбрать более привлекательный проект изменений

Рекомендуемая литература:

1. NPV: <http://msfo-dipifr.ru/formula-rascheta-npv-investitsionnogo-proekta-eto-prosto/>
2. IRR: <http://msfo-dipifr.ru/vnutrennyaya-norma-doxodnosti-formula-rascheta-irr-investicionnogo-proekta/>
3. WACC: <http://msfo-dipifr.ru/stavka-diskontirovaniya-dlya-investicionnogo-proekta-eto-wacc-srednevzveshennaya-stoimost-kapitala/>
4. Бирюкова В.В. Управление организационными изменениями [Текст] / В.В. Бирюкова: учебное пособие по дисциплине «Управление организационными изменениями» для подготовки бакалавров по направлению 521500 «Менеджмент». УГНТУ, 2008. 170 с.
5. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>
6. 8 шагов для осуществления изменений в организации [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2019/12/04/8-shagov-dlya-osushhestvleniya-peremen-v-organizacii/>

Также рекомендован свободный поиск информации в сети интернет.

№ задания	Денежный поток проекта, млн сом.														Т, лет	i, %
	Inv	1	2	3	4	5	6	7	8	9						
1	-54,00	14,70	15,30	12,20	17,40	15,50	14,10	-	-	-	-	-	-	-	7	10
2	-64,8	17,6	18,4	14,6	20,9	18,6	16,9	13,6	-	-	-	-	-	-	8	11
3	-77,8	21,2	22	17,6	25,1	22,3	20,3	13,7	21,2	-	-	-	-	-	9	12
4	-93,3	25,4	26,4	21,1	30,1	26,8	24,4	17,8	27,1	31,9	-	-	-	-	10	13
5	-112	30,5	31,7	25,3	36,1	32,1	29,2	-	-	-	-	-	-	-	7	10
6	-134,4	36,6	38,1	30,4	43,3	38,6	35,1	16,3	-	-	-	-	-	-	8	11
7	-161,2	43,9	45,7	36,4	52	46,3	42,1	16,4	25,4	-	-	-	-	-	9	12
8	-193,5	52,7	54,8	43,7	62,3	55,5	50,5	21,4	32,5	38,3	-	-	-	-	10	13
9	-232,2	63,2	65,8	52,5	74,8	66,6	60,6	-	-	-	-	-	-	-	7	10
10	-278,6	75,8	78,9	62,9	89,8	80	72,8	19,6	-	-	-	-	-	-	8	11
11	-334,4	91	94,7	75,5	107,7	96	87,3	19,7	30,5	-	-	-	-	-	9	12
12	-401,2	109,2	113,7	90,6	129,3	115,2	104,8	25,6	39	45,9	-	-	-	-	10	13
13	-481,5	131,1	136,4	108,8	155,1	138,2	125,7	-	-	-	-	-	-	-	7	10
14	-577,8	157,3	163,7	130,5	186,2	165,8	150,9	23,5	-	-	-	-	-	-	8	11
15	-693,3	188,7	196,4	156,6	223,4	199	181	23,7	36,6	-	-	-	-	-	9	12
16	-832	226,5	235,7	188	268,1	238,8	217,2	30,8	46,8	55,1	-	-	-	-	10	13
17	-998,4	271,8	282,9	225,6	321,7	286,6	260,7	-	-	-	-	-	-	-	7	10
18	-1198	326,1	339,4	270,7	386	343,9	312,8	28,2	-	-	-	-	-	-	8	11
19	-1438	391,4	407,3	324,8	463,2	412,7	375,4	28,4	44	-	-	-	-	-	9	12
20	-1725	469,6	488,8	389,8	555,9	495,2	450,5	36,9	56,2	66,1	-	-	-	-	10	13

# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ ТОЧЕК РУБЕЖНОГО КОНТРОЛЯ

## Модуль 1. Задание рубежного контроля: «Постер по методологии И. Адизеса»

### Основные рекомендации по созданию постера

1. *Обратите особое внимание на обеспечение наглядности.* Как правило, у зрителей даже при кратком, беглом просмотре стенда должно возникнуть четкое представление о теме и характере выполненной вами исследовательской работы. При желании студента и консультации с преподавателем тема постера может быть переформулирована, не теряя свою содержательную часть. Так, тема, сформулированная как вопрос, имеет все шансы оказаться одновременно и краткой, и информативной, и интригующе интересной, и амбициозной. Конечно же, такая инициатива студент поощряется бонусными баллами.

При этом изложение материала постера должно идти по «вектору чтения» – сверху вниз и слева направо. Важная информация помещается на уровне глаз. Не рекомендуется полностью центрировать текст: выравнивание по левому краю позволяет визуальнo лучше воспринимать его. Однако в некоторых графических вставках центрирование информации возможно и даже целесообразно.

2. *Помните о структуре доклада:* как правило, в классическом постере соотношение текстового и иллюстративного материала (схемы, картинки, фотографии, диаграммы, графики, и т. д.) должно быть примерно 1:1.

Важно, чтобы текст доклада был выполнен шрифтом, свободно читаемым с расстояния 50 см; как правило, это шрифт не менее 24 пт. Лучше выбирать шрифты типа *sansserif* (например, Helvetica, Arial, Calibri и подобные), которые не имеют тонких линий.

3. *Проверьте постер на оптимальность восприятия:* количество стендовой информации должно быть ровно таким, чтобы

зритель мог полностью изучить ее за 1–2 минуты. Также рекомендуемый формат постера А3.

4. *Помните о том, что стендовый доклад является формой популярного изложения материала*, поэтому информация должна быть представлена в доступной для зрителей форме.
5. *Не забывайте о цветовой гамме* постера, но не злоупотребляйте цветом – используйте сочетания 2–3 цветов. Помните: чрезмерно цветастые постеры отвлекают зрителей от текста вашей работы.
6. *Подготовьте обязательно раздаточный материал*. Как правило, это может быть уменьшенный вариант постера, рекомендуемый формат А5.

Тематика постеров по Методологии И. Адизеса:

1. Функциональный подход к организации и «витамины»
2. Семь уровней конфликтов и пути их решения
3. Карта изменений И. Адизеса и наилучший путь развития организации
4. Рекомендации И. Адизеса в рамках управления изменениями
5. Моно-стили менеджмента и идеальный менеджер (Paei, pAei, paEi, paeI, PAEI)
6. Неэффективные стили менеджмента (P000, 0A00, 00E0, 000I, 0000)
7. Стадии преждевременной смерти по И. Адизесу и пути их преодоления
8. Взаимодополняющая команда по И. Адизесу (PAEI)
9. Нормальные и аномальные проблемы по И. Адизесу
10. Стил менеджмента в зависимости от стадии ЖЦО по И. Адизесу
11. Совещания по Адизесу. Практические аспекты.
12. 11 шагов организационной трансформации И. Адизеса

## **Модуль 2. Задание рубежного контроля «Организационная диагностика»**

Данное модульное задание выполняется в форме РР-презентации. На первом этапе студенты в мини группе (по два человека) выбирают реально существующую конкретную компанию на рынке. После чего проводят ее организационную диагностику на основе имеющейся информации посредством следующих инструментов (на выбор студентов):

- SWOT и PEST анализ;
- Бенчмаркинг;
- GAP-анализ;
- Анализ поля сил;
- Модель McKinsey.

При этом для каждой мини-группы должны быть подобраны отличные от других мини-групп компании и инструменты.

Рекомендуемая структура презентации:

- Титульный лист (наименование модуля, компании, фамилии магистрантов) – 1 слайд;
- Данные о компании (финансово-экономические показатели, иные показатели помогающие провести анализ) – 1–2 слайда;
- Обоснование необходимости проведения организационной диагностики, постановка цели и задач исследования 1–2 слайда;
- Организационная диагностика компании 3–7 слайдов;
- Выводы полученные в ходе исследования 1–2 слайда;
- Используемые источники информации 1 слайд.

В конечном счете РР-презентация должна стать демонстрацией результатов проведенного мини-исследования в компании.

### Модуль 3. Задание рубежного контроля «Аналитико-творческая презентация»

Рекомендуемая структура аналитической презентации по дисциплине «Управление изменениями»:

- Описание организации;
- Представление орг. структуры организации, финансово- или производственно-экономических показателей;
- Диагностика организации и выявление проблем. Четкая аргументация необходимости изменений;
- Выбор модели управления изменениями и обоснование принятого решения;
- Выявить стадию жизненного цикла согласно любой из изученных моделей. Охарактеризовать данный этап для выбранной организации;
- Определить уровень проводимых изменений, аргументировать ответ;
- *Разработать план или схему с календарным графиком внедрения изменений* (сдается преподавателю отдельно вместе с презентацией);
- Указать необходимые документы, требующиеся на каждом этапе внедрения изменений;
- Команда и командные роли (Белбин, Адизес или Харрингтон). Разработать сценарий действия для каждого участника;
- Выбор и обоснование методов уменьшения сопротивления организационным изменениям;
- Разработать критерии эффективности внедрения изменений (количественные, качественные). Рассчитать и обосновать эффективность бизнес проекта на основе дисконтирования его денежных потоков.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### *Основная литература:*

1. Адизес, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные [Текст] / И. Адизес; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. 197 с.
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И. Адизес: пер. с англ. В. Кузина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 519 с.
3. Адизес, И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст] / И. Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 368 с.
4. Дихтер, С. Как руководить процессом преобразований [Электронный ресурс] / С. Дихтер, К. Гэньон, А. Александер: Режим доступа: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/kak-rukovodit-processom-preobrazovaniy/Download/786>
5. Коттер, Дж. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений [Текст] / Дж. Коттер; [пер. с англ. М. Поповой, А. Кушниренко]. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 128 с.
6. Тарасов В.К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления [Текст] / В.К. Тарасов. Добрая книга, 2016. 432 с.
7. Управление изменениями / Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2020. 226 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»);
8. Чернышова Н.И. Управление изменениями [Текст] / Н.И. Чернышева, Т.П. Колесникова, У.И. Новикова: учебное пособия для студентов специальности 08050765 «Менеджмент организации» и направление подготовки «Менеджмент». Новомосковск, 2012. 200 с.

### *Дополнительная литература:*

9. Антропов, М.С. Управление развитием и изменениями в мультинациональных организациях [Текст] / М.С. Антропов, А.Н. Чичикин: учеб.пособие. М.: РУДН, 2008. 146 с.: ил.

10. Бажин, И.И. Управление изменениями [Текст] / И.И. Бажин: компакт-учебник. Харьков: Консум, 2003. 287 с.
11. Бирюкова В.В. Управление организационными изменениями [Текст] / В.В. Бирюкова: учебное пособие по дисциплине «Управление организационными изменениями» для подготовки бакалавров по направлению 521500 «Менеджмент». УГНТУ, 2008. 170 с.
12. Горшенина, М.В. Управление изменением [Текст] / М.В. Горшенина, В.П. Сухинин: учеб. пособ. 2-е изд., доп. и перераб. Самара: Самарский гос. техн. ун-т, 2007. 132 с.
13. Дак, Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований [Текст] / Дж. Д. Дак: пер. с англ. В. Ионов, Научный редактор А. Шакирова. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 320 с.
14. Кожевина, О.В. Управление изменениями [Текст] / О.В. Кожевина: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 286 с.
15. Норберт, Т. Управление изменениями [Электронный ресурс] / Т. Норберт: Библиотека управления. Сайт Корпоративный менеджмент. Режим доступа:  
[http://www.cfin.ru/management/change\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/change_management.shtml) – Загл. с экрана.
16. Распопов, В. М. Управление изменениями [Текст] / В.М. Распопов: учеб.пособие. М.: Магистр: Инфра-М, 2012. 336 с.
17. Рукавишникова, А.А. Теоретические основы управления организационными изменениями [Электронный ресурс] / А.А. Рукавишникова, Д.С. Русакова: Режим доступа:  
<http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C53/V2/011.pdf>
18. Семьянинов, А.В. Управление организационными изменениями [Текст]: конспект лекций по дисциплине для студентов экономического факультета / А.В. Семьянинов. М.: МГТУ «МАМИ», 2010. С. 193.
19. Сёмушкина, С. Р. Экономика XXI века [Электронный ресурс]:  
<http://mrmarker.ru/p/page.php?id=11790>
20. Ульяновцева, С. Организация работы с документами [Электронный ресурс] / С. Ульяновцева: Режим доступа:  
<http://upr.ru/upload/iblock/ee7/ulianceva0629.pdf>

21. Управление изменениями [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://ibcm.biz/>
22. Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации [Текст] / К. Фрайлингер, И. Фишер: пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. М.: Книгописная палата, 2002. 264 с.
23. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями [Текст] / Дж. Харрингтон: пер. с англ. В.Н. Загребельного; Под науч. Ред. В.В. Брагина. М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. 192 с.
24. Данкер К.А. Обеспечение конкурентоспособности работников на разных стадиях жизненного цикла организации: дис. ... канд. эконом. наук. Воронеж, 2016. Режим доступа: [http://www.science.vsu.ru/dissertations/3553/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F\\_%D0%94%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D1%80\\_%D0%9A.%D0%90..pdf](http://www.science.vsu.ru/dissertations/3553/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%94%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D1%80_%D0%9A.%D0%90..pdf)
25. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>
26. 8 шагов для осуществления изменений в организации [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2019/12/04/8-shagov-dlya-osushhestvleniya-peremen-v-organizacii/>

Составитель  
*Евгений Игоревич Зорька*

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Учебно-методическое пособие  
для магистрантов, обучающихся по всем  
экономическим направлениям

Редактор *Е. С. Свиридова*  
Компьютерная верстка – *Э. А. Галяутдинова*

Подписано в печать 17.03.2023.  
Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Офсетная печать.  
Объем 3,0 п. л. Тираж 100 экз. Заказ 108

Отпечатано в типографии КРСУ  
720048, г. Бишкек, ул. Анкара, д. 2а

