

---

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»

### **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы  
студентов направления подготовки 38.03.02. – Менеджмент

2016

Управление изменениями: Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.02 - Менеджмент.

Составлены в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Минобрнауки России.

Приведены темы практической и самостоятельной работы, задания, формы контроля.

Составитель

А.Г. Буймов

## СОДЕРЖАНИЕ

<u>1. Общие положения</u> .....	4
<u>2. Изменения в организациях и организационное развитие</u> .....	5
<u>3. Модели управления организационными изменениями</u> .....	11
<u>4. Сопротивление организационным изменениям</u> .....	12
<u>5. Стратегии осуществления изменений</u> .....	15
<u>6. Реинжиниринг бизнеса</u> .....	19
<u>7. Формирование эффективных команд и мотивация</u> .....	21
<u>8. Процессы проведения организационных изменений</u> .....	22
<u>9. Примерный перечень вопросов к экзамену</u> .....	26
<u>Использованная литература</u> .....	27

## 1. Общие положения

Дисциплина «Управление изменениями» способствует пониманию теоретических основ изменений в деятельности организации и практических приёмов (технологий и методов) проведения этих изменений.

*Цели* дисциплины - формирование системы знаний о сути организационных изменений, способах управления ими; овладение навыками планирования и внедрения изменений в организации.

*Задачи* дисциплины:

- формирование представлений об организационном развитии и типах изменений;
- ознакомление с основными концепциями управления развитием организации;
- исследование механизмов реализации изменений и способах преодоления сопротивлений;
- освоение основных положений управления на основе бизнес-процессов;
- закрепление навыков самостоятельного проведения научных исследований по проблемам управления изменениями.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование *компетенции* ПК-13: умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

В результате изучения дисциплины студент должен:

*знать* закономерности развития и изменений в организации; содержание процесса изменений; методы и стратегии осуществления изменений в организации; причины возникновения сопротивления изменениям и способы их преодоления; методологические основы управления изменениями.

*уметь* определять ключевую проблему и разрабатывать программу

изменений на основе теоретические модели; применять типовые модели планирования изменений; применять типовые модели и алгоритмы при проведении изменений; адаптировать механизмы управления применительно к конкретной задаче организационного развития.

*владеть* современными инструментарием управления изменениями; навыками применения инструментов реинжиниринга бизнес-процессов при решении проблем управления изменениями; навыками разработки планов и программ изменений; навыками выявления причин сопротивлений изменениям; методами работы с персоналом в целях снижения уровня сопротивления.

## **2. Изменения в организациях и организационное развитие**

Цель – формирование представлений об основных подходах к изучению изменений.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Организация как социально-экономическая система.
2. Почему необходимы организационные изменения?
3. Объекты организационных изменений.
4. Характеристика стадий жизненного цикла организации и проблем организационного развития Адизеса.

5. Модель организационного развития по Л. Грейнеру.

*Вопросы для самопроверки:*

- Что имел в виду Гераклит, 500г. до н.э., говоря: «Постоянны только перемены»?
- К чему сводится философия организационного развития?
- Какие аспекты философии организационного развития можно считать наиболее спорными?
- Какое место занимает теория управления развитием в системе научных концепций?

- Почему теория управления развитием является базой, фундаментом для управления организационными изменениями?
- В чем выражаются различия концепций, отражающих процесс развития?
- Как условия рынка влияют на характер организационного развития и эффективность организационных изменений?
- Как вы понимаете термин «систематический» применительно к организационным изменениям?
- Каким образом конкурентоспособность влияет на эффективное развитие организации?
- Почему в настоящее время от 50% до 70% всех изменений в компаниях терпят неудачу?
- Назовите пять типичных изменений Й. Шумпетера.
- Назовите стадии жизненного цикла компании по Адизесу.
- В чем суть терапии Адизеса и из каких этапов она состоит?
- Какие комитеты должны быть созданы для реализации цикла Адизеса?
- В чем суть принципа CAP1 и почему именно им надо руководствоваться при формировании комитетов?
- Для чего нужна Книга целей и как с ее помощью производится каскадирование целей по подразделениям?
- Какие четыре типа руководителей выделяется в модели Адизеса?
- Какие три варианта изменения оргструктуры предусмотрены в цикле Адизеса?
- Что описывает Стандарт for Change Management (АСМР) и с какой целью?

*Задания:*

1. Проведите анализ внутренней и внешней среды хорошо известной вам организации и диагностику необходимости организационных изменений. Выделите благоприятные и неблагоприятные факторы внешней среды,

сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы. SWOT-анализ может быть выполнен не только на примере организации, но и на примере города, в котором вы живете (жили).

Сформулируйте типы конфликтов, которые являются характерными для данного объекта.

Продумайте направления возможных изменений. Существуют ли предпосылки

2. Рассмотрите работу хорошо известной вам организации. В каких признаках проявляется ее устойчивость, стабильность, изменчивость?

По методологии Адизеса определите стадию жизненного цикла известной вам организации, с выделением основных признаков, целей, проблем и вариантов изменений.

По методологии Л. Грейнера определите этап развития известной вам организации, с выделением содержания этапа, возможного для данного этапа типа кризиса, возможных проблем и возможных путей дальнейшего развития организации.

*Темы докладов:*

- Характеристики организации как объекта управления.
- Проявление процессов функционирования и развития.
- Критические факторы развития организации.
- Методы диагностики состояния организации.
- Характеристики подходов к анализу процесса развития.

Основные положения концепции организационного развития.

*Темы домашнего задания:*

1. Разработайте книгу целей по методологии Адизеса для любого подразделения, деятельность которого вы хорошо представляете.

*Рекомендации.* В соответствии с теорией Адизеса, каждая цель делится на четыре составляющие, обозначенные как РАЕІ. (Р – функциональные составляющие, А – административные, Е – развивающие, І – интеграционные).

Все цели, фиксируемые в Книге, должны быть разложены на четыре составляющие с указанием возникающих задач (табл.1). Так общая цель будет каскадирована на уровень подразделения. Делите большие задачи на этапы, чтобы на их реализацию уходило не более двух месяцев.



Таблица 1 - Книга целей для HR-департамента, составленная по методологии АДЗЕСА (фрагмент)

Цель (формулировка, ограничения)	Зачем? (E)	Что? (P)		Как? (A)		Когда? (E)	Кто? (I)
	Обоснование актуальности цели	Задача (формулировка)	Критерии достижения цели / выполнения задачи	Бюджет, тыс. руб.	Внесено в книгу бюджета? (да/нет)	Срок выполнения (дата)	Ответственный, команда
Функциональные цели (P)							
Обеспечение компании профессиональными сотрудниками с приоритетом на подразделения продаж, маркетинга	Достижение стратегических целей компании	Создать (обновить) и утвердить профили должностей на открывающиеся вакансии + все должности подразделений продаж, маркетинга с прилагаемыми методами оценки (интервью, кейсы, тесты)	Профили созданы, утверждены и интегрированы в БП подбора персонала на открытые вакансии до конца 2015 года	0	нет	2015	Ф.И.О.
			Профили созданы, утверждены и интегрированы в БП подбора персонала на все должности подразделений продаж, маркетинга	20	да	07.2015	Ф.И.О.
		Доработать KPI для HR-департамента	KPI доработаны и мотивируют	0	нет	04.2015	Ф.И.О.

			на достижение целей				
		Разработать программу обучения сотрудников коммерческого блока	Программа обучения разработана. Составлен план обучения на 2015–2016 годы	50	да	08.2015	Ф.И.О.

### 3. Модели управления организационными изменениями

Цель – изучение моделей: «стабильности» (К. Левин); «переходного периода», постепенного наращивания», «EASIER» («Шесть шагов).

*Домашнее задание:*

- разработать и представить интеллектуальные карты по известным вам моделям организационных изменений;
- составить аннотацию на статью, посвящённую решению проблем развития компаний/ организации (по материалам Вестника McKinsey).
- проанализировать кейс (конкретную ситуацию) «Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК» [4].

*Коллоквиум:* теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа).

*Вопросы для самопроверки:*

- Почему организацию можно характеризовать с позиции развивающейся системы?
- Почему развитие – это процесс количественно-качественных изменений?
- Какие этапы проходит механизм управления самоорганизующихся систем?
- Объясните каждую фазу в модели организационного развития Грейнера.
- Какие рекомендации можно дать руководителям относительно специфики управления в каждой фазе жизненного цикла организации?

- Из каких подсистем состоит система управления развитием организации?
- Каковы этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией?
- Почему перед реализацией организационных изменений необходима организационная диагностика?
- Посредством чего осуществляется переход от состояния «как есть» в состояние «как должно быть»?
- В компании по производству строительных материалов внедряется новая, более современная производственная линия. Какой подход к изменениям (Е или О) будет предпочтительным и почему?

#### **4. Сопротивление организационным изменениям**

Цель – рассмотрение барьеров, различных форм их проявления, и методов преодоления сопротивления персонала.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Основные причины сопротивления изменениям в организации.
2. Сравнительный анализ методов преодоления сопротивления изменениям.

*Задание:*

На примере хорошо известной вам организации покажите изменения и характер сопротивления изменениям, с выделением зон, источников, причин, возможных последствий сопротивлений и предложений по их преодолению.

Используйте анализ «силового поля». В качестве альтернативы предложите методы сокращения или преодоления сопротивления.

Рекомендации. Анализ «силового поля» предложил Курт Левин, который предполагал, что изменения являются результатом «борьбы» между движущими и противодействующими им силами. Когда предлагается

изменение, одни силы продвигают его, другие препятствуют переменам. Менеджер должен проанализировать эти силы и изменить соотношение между ними в пользу движущих сил. Это можно сделать тремя способами:

- 1) усилить существующие движущие силы;
- 2) ослабить существующие противодействующие силы;
- 3) добавить новые движущие силы.

Методы сокращения или преодоления сопротивления переменам включают:

1) предоставление информации, объяснение сути перемен. Улучшение коммуникаций в организации с целью увеличения информированности людей. Имеется в виду обсуждение новых идей, предложений, мероприятий в трудовых коллективах, предоставление информации о проблемах в организации и последствиях перемен. Это убедит сотрудников в необходимости изменений до их осуществления;

2) привлечение работников к принятию решений. Это сделает их участниками решения проблем, убедит в необходимости перемен, переключит внимание сотрудников на поиск лучшего осуществления перемен, сделает их активными сторонниками изменений;

3) поддержку, которая означает помощь сотрудникам в приспособлении к новой обстановке. Она может выражаться в повышенном внимании к подчиненным, их трудностям, страхам, подозрениям или в организации дополнительной профессиональной подготовки и повышении квалификации;

4) переговоры и соглашения для обеспечения одобрения нового. Согласие людей обеспечивается в обмен на какие-то льготы, выгоды: дополнительную оплату, новую должность, обещания сохранить коллектив и другие привилегии;

5) кооптацию – предоставление негативно настроенному работнику, играющему наиболее активную роль в сопротивлении переменам, права принятия решений о введении новшеств и их осуществлении;

б) маневрирование – выборочное использование информации, дозирование ее, выдача желаемого за действительное или составление четкого графика мероприятий для оказания воздействия на подчиненных;

7) принуждение – использование формальной власти для прекращения сопротивления под угрозой увольнения, понижения заработной платы, лишения перспектив продвижения и т. д. Последний этап управления изменениями – подкрепление нового поведения, отношений на основе концентрации внимания на высоких результатах. Новое становится устойчивым, привычным состоянием организации. Работники должны окончательно убедиться, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Возможные способы подкрепления: похвала за достигнутые успехи на основе нововведений, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность и качество.

*Домашнее задание:* составить аннотацию на статью, посвящённую решению проблем сопротивления персонала (по материалам журнала «Директор по персоналу»), и представить подход, который позволяет изменить поведение людей и преодолеть сопротивление организационным изменениям.

*Вопросы для самопроверки:*

- Каковы основные причины сопротивления организационным изменениям?
- Приведите основные типы личных барьеров, и барьеров на уровне организации.
- На каких принципах основывается процесс успешных изменений?
- Какие методы используются для преодоления сопротивления организационным изменениям?
- Как оценить потенциальное сопротивление изменениям?
- Из каких этапов и процедур состоит управление сопротивлением в процессе организационной трансформации?

- В каких ситуациях для преодоления сопротивления используется подход «участие и вовлеченность»?
- В каких ситуациях для преодоления сопротивления используется подход «переговоры и соглашения»?

*Коллоквиум: сопротивление персонала и методы его преодоления.*

## **5. Стратегии осуществления изменений**

Цель – рассмотрение стратегий реализации изменений в контексте организационной культуры.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Группировка стратегий проведения изменений.

*Вопросы для самопроверки*

- Какие элементы корпоративной/ организационной культуры характеризуют ваш университет/ вашу организацию? Определите её модель по Э. Шайну.
- Происходят ли изменения корпоративной/ организационной культуры вашего университета/ вашей организации? Каков их характер - пассивный или активный?
- Какие функции выполняет корпоративная/ организационная культура в вашем университете/ вашей организации? Какие функции она не выполняет?
- Какие методы формирования (изменения) корпоративной культуры оказались эффективными для формирования (изменения) корпоративной/ организационной культуры?

*Темы творческого задания:*

- Изменения и корпоративная культура.
- Организационный анализ компании.
- Построение матрицы организационных проекций.

Проанализируйте корпоративную культуру в любой организации, деятельность которой вы хорошо представляете. Разработайте принципиальные разделы для положения о корпоративной культуре

В качестве рекомендаций предлагается фрагмент публикации Е. Лисицыной, директора по персоналу ГК EASTWARD Capital (Ж. директор по персоналу). «Жизненные циклы, которые проходит компания, и соответствующий каждому циклу подход к формированию корпоративной культуры показан на графике. По нему видно: если компания только что создана и проходит этап формирования, необходим харизматичный руководитель (лидер), задающий тон формированию корпоративной культуры. Это человек, вокруг которого люди будут объединяться и с которого будут брать пример. Им может быть генеральный директор или один из учредителей. Когда компания перейдет на стадию роста, нужно собрать правила и традиции, зародившиеся в каждом подразделении, выбрать лучшие элементы из субкультур каждого отдела и начинать формировать систему корпоративных правил. На этапе зрелости (или стабильности) компании распространяйте общие правила на все подразделения компании. Процесс идет в обратном порядке: особенности каждого отдела должны приводиться в соответствие с системой корпоративных норм. Самый ответственный момент – кризис зрелости, после которого наступает или новый рост, или закат (спад). В этот решающий период необходимо внедрять в корпоративную культуру радикальные новые элементы.

Пример. В торговой компании, благополучно пережившей кризис 2008-2009 годов, явно ощущалось чувство усталости. Работники совершили прорыв, ситуация стабилизировалась, компания вышла на плановый уровень продаж, все наладилось и вошло в привычное русло, на этом развитие остановилось. Сотрудники, в том числе и топ-менеджеры, не готовы были на новые подвиги даже ради хороших бонусов. HR-директор понял: коллективу нужны новые необычные мотиваторы. В корпоративный кодекс ввели



правило: поощрять дух конкуренции в компании, в том числе с помощью соревнований. Девизом сделали слова Уинстона ЧЕРЧИЛЛЯ: «Успех – не окончателен, неудачи – не фатальны: значение имеет лишь мужество продолжать». Объявили соревнование: то подразделение, которое покажет наиболее высокий прирост результатов по отношению к прошлому году (у каждого отдела – свои результаты), выезжает в полном составе на уикенд на Кипр. Это подстегнуло сотрудников, и в целом у компании получились очень высокие показатели. А отдел – победитель провел выходные на пляже у моря.

Если же компания находится на этапе заката, то необходимо пересмотреть всю корпоративную культуру, обновить правила и принципы. В этот период, так же, как и во время создания компании, стоит сделать ставку на лидера, который поможет вновь сплотить коллектив и заложить основы новой корпоративной культуры.

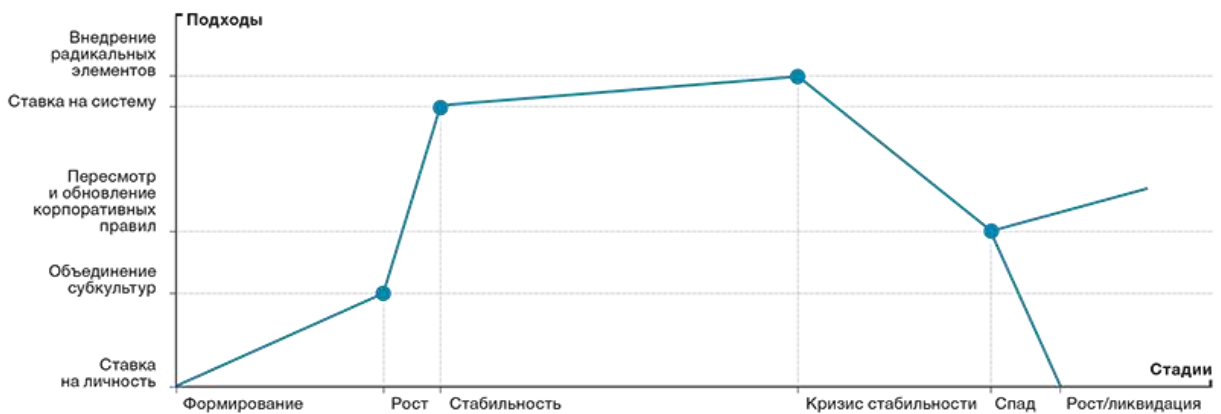


Рис 1 - Жизненные циклы компании и соответствующие им подходы к формированию корпоративной культуры

Существует четыре условных типа такой среды, и каждому присущи свои достоинства или недостатки (см. таблица 2). Определите, к какому типу ближе корпоративная среда вашей организации

Сформулируйте уникальную миссию компании и отразите ее в Положении

Создайте корпоративные символы. У корпоративной культуры должны быть свои атрибуты: знаки отличия, корпоративные цвета, правила дресс-кода

(набор символов и их назначение смотрите в электронной версии статьи на сайте [www.HR-director.ru](http://www.HR-director.ru)). Они будут ассоциироваться с вашей организацией, символизировать ее уникальность.

Пропишите общие принципы работы с персоналом. Но избегайте пространных фраз.

Таблица 2 - Четыре типа корпоративной среды

Тип корпоративной среды	Достоинства	Недостатки	Коррекция недостатков
1. «Культура власти»: особую роль играет лидер, его личные качества. Основные ресурсы компании сосредоточены в руках руководителя	Возможность быстро реагировать на изменение ситуации, принимать решения	Жесткая иерархическая структура	Внести в Положение нормы, регулирующие взаимоотношения между руководителями и подчиненными, чтобы «смягчить» жесткую иерархию
2. «Ролевая культура» – строгое распределение функций. Ее основа – система правил, процедур и стандартов деятельности	Успешность в стабильной окружающей среде	Учитываются не личные качества сотрудников, а положение, занимаемое в иерархической структуре	Внести в Положение нормы, которые позволят рядовым сотрудникам участвовать в делах компании
3. «Культура задачи» – ориентация на реализацию конкретных проектов. Ее основа – командная работа	Получение максимального результата при реализации поставленных задач	При стихийном изменении ситуации на рынке компания подвержена наибольшим рискам	Внести в Положение принципы развития персонала, которые станут основой для обучения и ротации
4. «Культура личности» – ориентация на реализацию собственных целей. Основа – харизматичный лидер	Высокий профессионализм сотрудников	Слабая координация и контроль. Потеря лидера чревата распадом компании	В Положении четко прописать порядок выращивания собственных лидеров

Пример. Компания IBM в рамках корпоративной культуры использует такие принципы при работе с персоналом:

- администрация поддерживает приоритет доверия специалистам, а не контроль за их деятельностью;
- новые менеджеры подбираются из числа работников компании, а не ищутся на стороне;
- стимулируется личная инициатива работников при решении общих задач;
- провозглашается постоянство правил поведения в фирме;
- специалистам обеспечивается свобода в определении путей достижения целей фирмы».

## 6. Реинжиниринг бизнеса

Цель – рассмотрение реинжиниринга как кардинального способа проведения изменений.

*Вопросы для самопроверки:*

- Что такое бизнес-инжиниринг и зачем компании используют этот метод?
- На каких принципах основан бизнес-реинжиниринг компании?
- Из каких основных этапов и шагов состоит реинжиниринг компании?
- Обязательно ли выполнять все этапы и шаги реинжиниринга?
- Актуально ли использование технологий бизнес-реинжиниринга для небольших компаний?
- Чем отличается реинжиниринг от всех других методик проведения изменений в системе управления компанией? В чем его преимущества и недостатки по сравнению с другими методами?
- Чем реинжиниринг бизнес-процессов отличается от бизнес-планирования?
- К каким конкретным результатам приводит проведение бизнес-реинжиниринга в компаниях?

*Домашнее задание:*

1. Для любой известной вам организации сформулируйте миссию и стратегические цели. Из всех сформулированных целей нужно выбрать восемь наиболее важных, которые называют критическими факторами успеха. Использование именно восьми наиболее важных стратегических задач следует из принципа существенности, или Парето. Критические факторы успеха – это те стратегические задачи, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха

на рынке. Это те факторы, которым компания должна уделять особое внимание, так как именно они определяют успех или провал компании на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность.

2. Для любой известной вам организации составьте перечень процессов (на выбор): управления; основных процессов; обеспечивающих процессов. В каждом из уровней выделите не менее 5 процессов. По каждому процессу попытайтесь составить перечень подпроцессов с кратким описанием. Пример типовых подпроцессов для процесса «Управление финансами» приведен в приложении А.

3. Оцените важность процессов на основе степени его вклада в достижение стратегических целей компании, поэтому чем больше критических факторов успеха поддерживает рассматриваемый бизнес-процесс, тем больше его важность. Составьте матрицу сопоставления бизнес-процессов и критических факторов успеха. (См. приложение В)

4. Составьте матрицу распределения ответственности за процессы верхнего уровня.

Для того, чтобы изменить систему управления, ее нужно сначала описать и оценить. Поэтому реинжиниринг начинается с описания и оценки ситуации "как есть". Для того чтобы понять, как и зачем менять, надо разработать цели и стратегию изменений, модель системы управления "как нужно". После этого реинжиниринг системы управления требует разработки плана действий по переходу из ситуации "как есть" в ситуацию "как надо". Поэтому в качестве необходимых шагов реинжиниринга компании обычно выделяют:

Выбор стратегических приоритетов компании для формулирования целей бизнес-реинжиниринга и определения наиболее важных бизнес-процессов компании.

Создание модели существующей компании "как есть" на основе моделирования бизнес-процессов и функциональной структуры компании до начала проведения изменений.

Анализ модели существующей компании и выявление узких мест в компании с точки зрения функциональной структуры компании и ее бизнес-процессов.

Разработка новой функциональной структуры и бизнес-процессов компании на основе методов бизнес-реинжиниринга

Разработка и организация использования поддерживающих информационных систем. При этом определяются требуемые ресурсы (оборудование, программное обеспечение) и при необходимости реализуется специализированная информационная система.

Переход компании на новую функциональную структуру и бизнес-процессы, то есть внедрение новой системы управления в практику.

Как правило, перечисленные шаги выполняются не последовательно, а по крайней мере частично параллельно, причем некоторые шаги повторяются несколько раз.

*Темы докладов:*

Примеры успешного реинжиниринга бизнеса или отдельных процессов, влияющих на результат деятельности.

## **7. Формирование эффективных команд и мотивация**

Цель – рассмотрение командных ролей по Белбину и этапов формирования команд.

*Вопросы для самопроверки*

- Является ли компетентность качеством личности?
- Каковы главные компетенции «реформаторов» / лидеров или агентов перемен?
- В чем заключается сущность мотивации?

- Как соотносятся понятия мотивации и стимулирования?
- Каким образом можно оценить эффективность мотивации?
- Охарактеризуйте основные роли участников команды по Белбину.
- Сопоставьте 4 типа менеджера (производитель, администратор, Предприниматель, интегратор)
- В чем заключается основная идея гуманистических теорий личности?
- В чем заключается основная идея бихевиоризма
- Какие факторы являются решающими для эффективности управления?
- Как концепция корпоративной социальной ответственности влияет на культуру управленческого труда и поведение менеджмента организации?

## **8. Процессы проведения организационных изменений**

Цель – рассмотрение барьеров, различных форм их проявления, и методов преодоления сопротивления персонала.

### *Вопросы для самопроверки*

- Какие проблемы стоят перед специалистами по управлению развитием и организационным изменением?
- В каких 4 измерениях анализируется процесс изменений?
- Как связаны стратегия и организационное развитие? Дайте характеристику системы стратегий развития организации.
- Как используется модель «5 сил» М. Портера для анализа стратегических альтернатив?

### *Домашнее задание*

- Проведите обзор процессов слияний и поглощений как видов преобразований в сфере мобильной связи (банковской, страховой и др.

сферах) за последние 10 лет (по выбору). При проведении обзора выделить преобладающий мотив реорганизации (например, стремление к росту; получение синергетического эффекта; диверсификация бизнеса; оперативный выхода на рынок; экономия на инвестициях в новые технологии и новые продукты; получение взаимодополняющих ресурсов и пр.). Провести обзор ситуации на рынке, стратегии деятельности компании, располагаемым ресурсам. Указать тип сделки.

– Рекомендации:

– Согласно гражданскому кодексу РФ, слияние является одной из форм реорганизации бизнеса наряду с присоединением, разделением, выделением и преобразованием. Компании, участвующие в сделке по слиянию, перестают самостоятельно существовать, происходит их ликвидация и в результате образуется новое юридическое лицо, к которому переходят права и обязанности каждой из сливающихся компаний в соответствии с передаточным актом. Реорганизация считается завершённой с момента государственной регистрации вновь возникшего юридического лица. Документом, определяющим условия и порядок слияния, является договор о слиянии, который подписывается представителями всех организаций, участвующих в сделке. Согласно российскому законодательству, слияние может быть осуществлено между юридическими лицами одной организационно-правовой формы. Слияние юридических лиц разных организационно-правовых форм проводится в рамках двух последовательных процедур: унификация организационно-правовых форм участников слияния путем преобразования в организационно-правовую форму, которая должно быть создана в результате слияния, и непосредственно слияние юридических лиц.

– Присоединение. Под поглощением в международной практике понимается сделка по установлению контроля над компанией за счет приобретения полного или частичного права собственности путем

покупки более 30 % уставного капитала, акций или долей, при этом сохраняется юридическая самостоятельность общества. Согласно российскому законодательству такая форма реорганизации в РФ носит название «присоединение». Присоединение - это одна из форм реорганизации, при которой одно юридическое лицо присоединяется к другому юридическому лицу. При этом к первому переходят права и обязанности присоединенного юридического лица в соответствии с передаточным актом, а присоединяемое юридическое лицо прекращает свою деятельность. Юридическое лицо считается реорганизованным с момента внесения в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица.

– Поглощение (присоединение) может быть осуществлено путем приобретения значительного пакета акций или доли уставного капитала. При этом, юридическая самостоятельность поглощаемого юридического лица не утрачивается, но все значимые в правовом отношении действия совершаются с одобрения контролирующих лиц.

– Присоединение может быть осуществлено между юридическими лицами одной организационно-правовой формы. Так же как и слияние, присоединение юридических лиц разной организационно-правовой формы возможно только при предварительной унификации организационно-правовых форм организаций участников.

– Являясь одной из форм реорганизации бизнеса, сделки по слиянию и поглощению могут быть реализованы по решению учредителей (участников) юридических лиц, участвующих в сделке, либо органов юридических лиц, согласно учредительным документам. Детально порядок и условия присоединения определяются договором о присоединении, который подписывается соответствующими представителями от каждой организации, участвующей в присоединении. В некоторых случаях реорганизация юридических лиц в форме слияния и присоединения может быть



осуществлена только с предварительного согласия уполномоченных государственных органов. Политика контроля за осуществлением сделок охватывает, прежде всего, аспекты антимонопольного регулирования, поддержания конкурентных отношений в экономике и прозрачности операций.

– Прежде чем принять решение о слиянии или поглощении компании, особое внимание следует уделить анализу ситуации на рынке, стратегии деятельности компании и располагаемым ресурсам. Также необходимо понимать каким инструментарием обладает бизнес в этой области, чтобы сделать осознанный и мотивированный выбор, оценить эффективность сделки, ее последствия и добиться выгодных для себя условий или же своевременно принять противодействующие меры. Кроме того, тип выбранной сделки M&A определяет перечень основных документов, которые необходимо подготовить для проведения операции, вопросы налогообложения, процедуры принятия решения.

– Основные типы сделок слияния и поглощения:

– 1. По стратегии интеграции: горизонтальные, вертикальные, родовые, конгломератные - с расширением рынка/ с расширением продуктовой линии.

– 2. По форме осуществления сделки: покупка акций; покупка активов.

– 3. С точки зрения географического охвата: локальные; региональные; национальные; международные.

– 4. По типу объединяемых ресурсов: финансовые; стратегические.

– 5. По национальной принадлежности: национальные; транснациональные.

– 6. В зависимости от масштаба объединения: корпоративные альянсы; корпорации.

- 7. По характеру отношений между компаниями: враждебные; дружественные.
- 8. По способу оплаты сделок: в денежной форме; путем обмена акций; в смешанной форме.
- Слияния и поглощения представляют собой процедуру смены собственника или изменения структуры собственности компании, являясь конечным звеном в системе мер по реструктуризации. Сделка M&A может стать, с одной стороны, средством повышения эффективности деятельности компании, а, с другой стороны, привести к отрицательным последствиям, таким как снижение рыночной стоимости акций и потери влияния на управление компанией.

### **9. Примерный перечень вопросов к экзамену**

Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.

Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.

Сопrotивление изменениям, пути его преодоления.

Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.

Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.

Концепция К. Левина, модель «разморозка – изменения - заморозка»

Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.

Отказ от старого, деконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.

Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе.

Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и

неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.

Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.

Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга.

### **Использованная литература**

- 1 Современный менеджмент. Сборник кейсов из коллекции школы бизнеса имени Ричарда Айви [Текст]: учебное пособие / Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации (М.); сост. Т. А. Дробышевская. - М.: Экономика, 2005. - 464 с.: ил. - ISBN 5-282-02491-8: 411.00 р.
- 2 Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности (40 вопросов для размышления с примерами разных вариантов действий) [Текст]: научно-популярное издание / Х. Рамперсад, К. Туоминен ; пер. Н. Брагина. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 151 с.: ил. - Пер. с англ. - ISBN 5-9614-0301-7:
- 3 Управление изменениями. Методические указания по изучению теоретического курса и выполнению контрольной работы. /Л.Н. Гальдикас, И.П. Войку. Методические указания - Псков, Псковский государственный университет, 2013.Режим доступа:  
[http://voiku.ru/upload/files/2015-10-13\\_23-46-29\\_7115484662.pdf](http://voiku.ru/upload/files/2015-10-13_23-46-29_7115484662.pdf)
- 4 Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями: Практикум. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010.

## Приложение А

### Процесс FM. Управление финансами (Financial Management) для АЗС (фрагмент)

Код	Подпроцесс	Краткое описание
FM1.	Контроль продаж	Контроль суточных данных о продажах магазина по информации, поступающей от мест продажи. Охватывает обработку и отслеживание налогов с оборота, отслеживание избытка и дефицита, учет автономных операций, контроль операций, вызывающих сомнение (то есть не имеющих силы), контроль несанкционированного снижения цен в месте продажи, контроль соблюдения стандартов сканирования, контроль должного проведения мероприятий, способствующих продаже, и использования льготных купонов.
FM3.	Составление бюджета и управление им	Планирование, составление бюджета и прогнозирование финансовых требований и эффективности.
FM4.	Выплата доходов и платежей владельцам	Выплата арендной платы и доходов владельцам в соответствии с объемом и стоимостью заказанного продукта. Доля платежей зависит от доли владельцев в имуществе. Обычно платежи осуществляются ежемесячно при продаже продукции скважины.
FM5.	Оценка финансовой эффективности и управление ею	Оценка финансовой эффективности в отношении продукции, инвестиций или организаций и (или) оценка финансовых последствий принятия решений. Может охватывать измерение показателей эффективности и сравнение их с установленными ранее целевыми показателями и управление процессом корректирующих действий.
FM7.	Управление возвратом активов и осуществление возврата	Координация и осуществление мер по своевременному взысканию платежей. Охватывает отправку писем и телефонные звонки относительно просроченных платежей, принятие решений о сроках взыскания и выбор средств взыскания платежей (включая решение о привлечении сторонних организаций).
FM8.	Управление денежными средствами	Управление потоками денежных средств и их эквивалентами, валютными операциями и связанными с ними аспектами, разработка планов движения денежных средств и валютно-финансовой отчетности.
FM19.	Учет и контроль затрат	Разработка и внедрение моделей и методов распределения текущих и накладных расходов по продуктам и (или) услугам. Обычно используется для оценки и контроля цен на продукты и услуги, прибыльности и тенденций.

## Приложение В

		Критические факторы успеха								Важность (количество КФУ)
		К Ф У	К Ф У	К Ф У	К Ф У	К Ф У	К Ф У	К Ф У	К Ф У	
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Бизнес- процессы	П1				X		X		X	4
	П2	X	X		X	X	X	X	X	7
	П3	X	X	X	X	X		X	X	7
	П4	X		X		X		X	X	5
	П5		X		X		X		X	4
	П6		X		X		X		X	4
	П7	X	X		X	X			X	5
	П8		X	X				X	X	4
	П9	X	X	X	X	X		X	X	7
	П10		X				X		X	3
	П11		X					X	X	3
	П12	X	X	X						3
	П13		X		X	X		X		4
	П14		X			X		X	X	4
	П15	X	X	X		X		X		5
	П16				X		X	X	X	4
	П17		X		X		X		X	4
	П18	X		X		X		X	X	5
	П19		X		X	X		X	X	5
	П20		X				X		X	3