

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)»

Кафедра Экономики

Методические указания по проведению практических занятий и  
самостоятельной работы студентов по дисциплине  
«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРОЕКТЕ»

2018

Управление изменениями в проекте. Методические указания по проведению практических занятий и самостоятельной работы для студентов УГСН 38.00.00 «Экономика и управление»; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Кафедра экономики – Томск: ТУСУР, 2017- 25 с.

Пособие содержит задания по темам курса, вопросы для обсуждения, краткие методические указания по выполнению работ.

Составители

Н.Б. Васильковская

А.Г. Буймов

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Общие положения .....	4
2	Темы практических занятий .....	5
2.1.	Проект как форма проведения изменений в организации .....	5
	Задания .....	6
2.2.	Процессы и модели управления изменениями .....	10
	Задание .....	10
2.3.	Личность и группа как субъекты организационного поведения. Сопrotивление организационным изменениям .....	11
	Задание .....	11
2.4.	Стратегии осуществления изменений и управления .....	14
	Задание .....	15
	Задание .....	17
3	Примерный перечень вопросов для промежуточной аттестации .....	21
	Приложение А .....	23

## 1 Общие положения

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

*Цели* дисциплины – развитие способностей к участию в управлении проектом и программами организационных изменений.

*Задачи* дисциплины:

- ознакомление с основными концепциями и моделями управления изменениями;
- формирование представлений о жизненном цикле проекта и типах изменений;
- приобретение навыков планирования изменений; формирование представлений о механизмах реализации изменений и способах преодоления сопротивлений;
- приобретение опыта работы в составе команды управления проектом, создания бизнеса.

В результате изучения дисциплины студент должен:

*знать* особенности жизненного цикла проекта; содержание процесса изменений; методы и стратегии осуществления изменений; причины возникновения сопротивления изменениям и способы их преодоления; методологические основы реинжиниринга бизнес-процессов изменений.

*уметь* определять ключевую проблему и разрабатывать программу изменений на основе теоретических моделей; применять типовые модели и алгоритмы при проведении изменений; адаптировать механизмы управления изменениями применительно к проектам.

*владеть* современными инструментарием управления изменениями; навыками применения теорий 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.

В качестве источников информации для заданий использованы данные конкретных предприятий и проектов.

При выполнении заданий следует использовать современную информацию, в соответствии со списком основной и дополнительной литературы, а также использовать данные сайта СОВНЕТ и др.

После выполнения заданий проводится обсуждение их результатов. Результаты работы описывают, придерживаясь определенной последовательности: название задания, дата выполнения; цель работы; краткая теория вопроса; полученные результаты; выводы по результатам работы. Отчет оформляется в соответствии с требованиями ОС ТУСУР 01-2013.

## **2 Темы практических занятий**

### **2.1. Проект как форма проведения изменений в организации**

Цель – формирование представлений об основных подходах к изучению изменений.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Охарактеризуйте фазы жизненного цикла проекта.
2. Приведите критерии успехов и неудач проекта.
3. Что понимается под окружением проекта?
4. Какие типовые блоки формируют структуру проекта?
5. Приведите примеры факторов, вызвавших изменения в проекте.
6. Охарактеризуйте организацию с точки зрения системного подхода (как социально-экономическую систему).
7. Почему необходимы изменения в организациях?
8. Что может выступать в качестве объектов организационных изменений? изменений в проекте?

9. Приведите краткую характеристику стадий жизненного цикла организации и проблем организационного развития по И. Адизесу.

10. Приведите краткую характеристику модели организационного развития по Л. Грейнеру.

*Вопросы для самопроверки:*

- Что имел в виду Гераклит, 500г. до н.э., говоря: «Постоянны только перемены»?
- Почему в настоящее время от 50% до 70% всех изменений в компаниях терпят неудачу?
- Охарактеризуйте предмет управления изменениями.
- Как связаны предмет управления изменениями и метод его изучения?
- Как вы понимаете термин «систематический» применительно к организационным изменениям?
- 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 САРІ 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?
- Что описывает Стандарт for Change Management (АСМР) и с какой целью?

### **Задания**

Задание 1. Анализ структуры проекта.

По материалам приложения А, рассмотрите ключевые вехи проекта; состав участников проекта, опишите их интересы. Контракты какого типа

определяют полномочия участников? Какие альтернативные типы контрактов возможны в данной ситуации?

Рассчитайте уровень финансового рычага и охарактеризуйте его значение.

Какой уровень долга считается приемлемым для проектного финансирования?

Охарактеризуйте типовые функции управления и покажите, как они реализовывались в проекте.

Задание 2. Анализ успешности проекта.

Сформулируйте три основных типа критериев успеха проекта. Всегда ли факт не достижения целей, поставленных на этапе планирования, означает неудачу в выполнении проекта? Приведите примеры успешных и неуспешных проектов из отечественной практики.

Проанализируйте информацию отчета о строительстве одного из объектов Олимпиады в Сочи 2014г.[6]

Сформулируйте базовые функции управления проектом. Определить, какие из четырех базовых функций управления проектом не были реализованы правильно. Пользуясь полной версией отчета, сформулировать перечень причин, по которым срок завершения и бюджет проекта были нарушены.

Олимпийская деревня – один из объектов Олимпиады в г. Сочи в 2014г., представляет собой жилой квартал на 1500 двухместных номеров. Предусмотрена возможность размещения около 3000 спортсменов. Общая площадь возводимых зданий – 334 тыс.м<sup>2</sup>.

Стоимость деревни - 767 млн долларов на 2013 г., стоимость одного места в деревне – 256 тыс. долларов.

Строительство началось в марте 2011 г., срок окончания планировался на середину 2013г. Однако в ноябре деревня еще не была готова.

*«Олимпийская деревня находится в 200 м от линии моря. Такое расположение привлекает внимание желающих поселиться в апартаментах, но означает опасность штормов и необходимость укрепления береговой линии. Конкурс на эти работы был проведен, объем*

контракта составил около 2 млрд. руб., а исполнителем стала компания ООО «Югпроектстроймонтаж». Все работы должны были быть закончены в ноябре 2011г. 24 марта 2013 г. в Сочи прошел шторм, который частично разрушил пляж, повредил подъездную дорогу к порту и участок береговой защиты – около ста м. По свидетельствам очевидцев, вода дошла до территории Олимпийской деревни и залила подвалы домов. Олимпийская деревня стоимостью в 25 млрд. руб. оказалась не полностью защищена от не самого сильного шторма.

Опасность наводнения в олимпийском объекте вынудила провести новые конкурсы на возведение берегоукрепления и благоустройство за 1,5 млрд. руб. Однако июньский шторм вновь повредил набережную, хотя и меньше, чем в прошлый раз. В октябре, за четыре месяца до начала Олимпиады, берегоукрепления не выдержали шторма в третий раз. Таким образом, только на защиту и благоустройство набережной потратили около 3,5 млрд. руб., но при этом сохраняется опасность ее повреждения и как следствие – наводнения в самой деревне». По завершении проекта первоначальная стоимость строительства - 2,88 млрд. рублей, оказалась завышена в 8, 7 раз и составила 25 млрд. рублей.

Задание 3. Анализ успешности олимпийского мегапроекта «Сочи 2014». На основе информации отчета о строительстве одного из объектов Олимпиады в Сочи 2014г.[6]:

1. Сформулируйте цели олимпийского мегапроекта «Сочи 2014».
2. Приведите (укрупнённо) состав участников проекта.
3. Сформулируйте интересы и цели участников проекта. Всегда ли интересы заказчика и исполнителя совпадают? Всегда совпадают ли текущие и стратегические цели исполнителя?
4. Назовите возможные причины увеличения стоимости объектов от первоначальной. (рис1, 2).



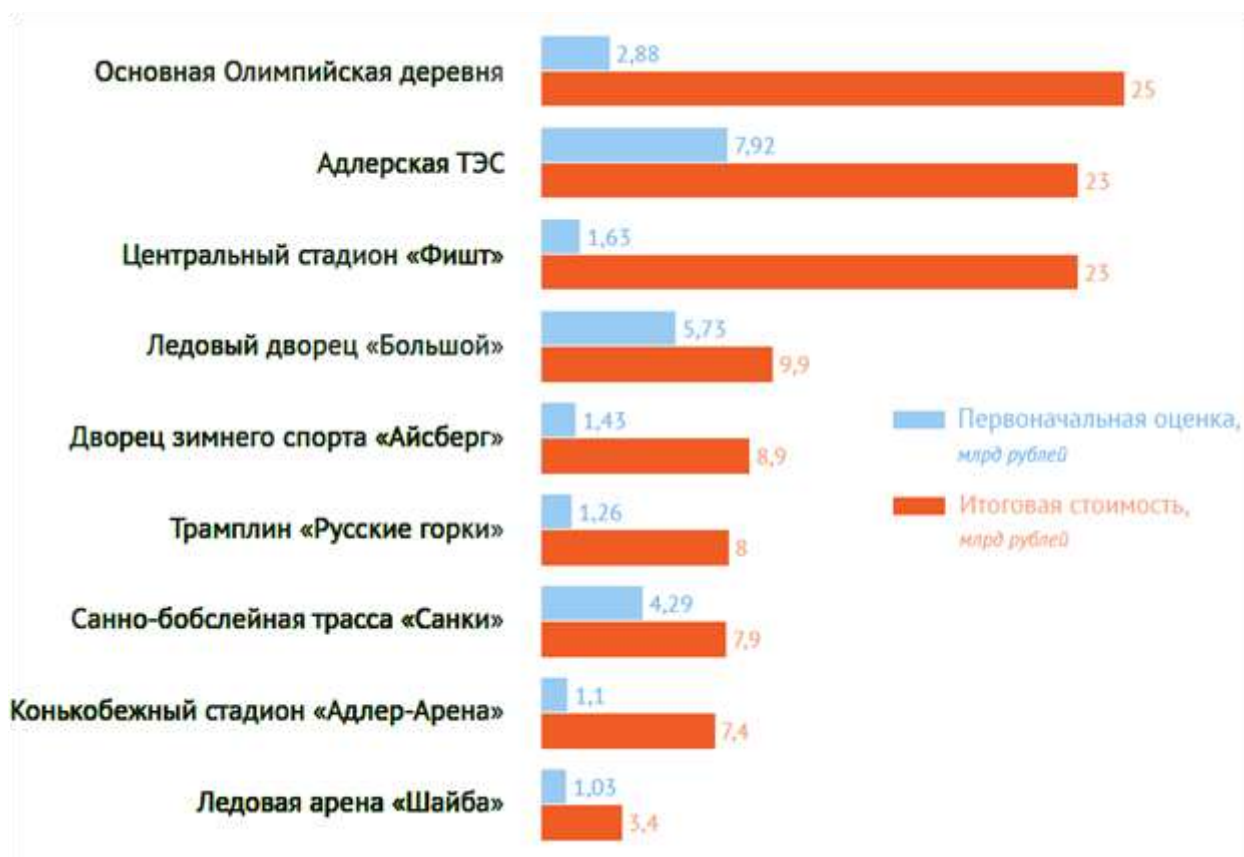


Рис. 1- Сопоставление первоначальной и итоговой стоимости объектов



Рис. 2- Сопоставление стоимости объектов с аналогами.

Задание 4. 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.

## **2.2. Процессы и модели управления изменениями**

Цель – изучение процессов управления изменениями в проекте и моделей управления: «стабильности» (К. Левин); «переходного периода», постепенного наращивания», «EASIER» («Шесть шагов).

### **Задание**

- описать процессы управления изменениями в проекте (разработка концепции управления изменениями в проекте, прогнозирование и планирование изменений, организация и контроль изменений в проекте
- разработать и представить интеллектуальные карты по вопросам управления организационными изменениями;
- составить аннотацию на статью, посвящённую решению проблем развития компаний/ организации (по материалам Вестника McKinsey).
- проанализировать кейс «Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК» [4].
- провести сравнительную характеристику теорий «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа).

*Вопросы для самопроверки:*

- Почему развитие – это процесс количественно-качественных изменений?

- Какие этапы проходит механизм управления самоорганизующихся систем?
- Почему организацию можно характеризовать с позиции развивающейся системы?
- 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»?

### **2.3. Личность и группа как субъекты организационного поведения. Сопротивление организационным изменениям**

#### **Задание**

Задание 1. Формирование эффективных команд и мотивация. Провести тестирование команды по Белбину, сформировать команду проекта, пользуясь гл.8 [5]. Цель – выявление 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?

Задание 2. Причины сопротивления персонала и методы их преодоления. 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;

6) 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.

Задание 3. 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»?

#### **2.4. Стратегии осуществления изменений и управления**

Цель – рассмотрение стратегий управления и реализации изменений.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Группировка стратегий проведения изменений.
2. Стратегические аспекты планирования развития

*Вопросы для самопроверки*

### **Задание**

Задание 1. Проект «Детские сады Томской области» был реализован с целью повышения доступности дошкольного развития и досуга. Проект включал строительство в короткие сроки 15 детских садов на территории г. Томска и Томской области. Поскольку такой масштабный проект реализовывался впервые, возникало много изменений в ходе его реализации.

Для этого проекта представьте возможных инициаторов изменений проекта, с указанием причин внесения изменений.

Классифицируйте виды возможных изменений с точки зрения тяжести последствий.

Выделите фиксируемые и переменные параметры для ситуаций «Упрямый заказчик», «Жесткие сроки», «Ограниченный бюджет».

Опишите возможные методы манипулирования ресурсами применительно к проекту «Детские сады Томской области». Для каждого метода укажите условия его применения, возможные преимущества и недостатки.

Например, привлечение субподрядчиков применяется в случае изменения требований заказчика к конечному продукту. Его преимуществом является сокращение длительности проекта, возможно высвобождение собственных ресурсов для использования в других проектах, недостатком - увеличение стоимости проекта, увеличение риска срыва сроков и ухудшения качества.

Опишите возможные методы манипулирования временем применительно к проекту «Детские сады Томской области». Для каждого

метода укажите условия его применения, возможные преимущества и недостатки.

Например, увеличение общего срока завершения проекта. Условием его применения выступает невозможность сдачи проекта в срок по объективным или субъективным причинам. К преимуществам можно отнести то, что работы ведутся в обычном режиме, качество не нарушается, к недостаткам - возможное применение штрафных санкций со стороны заказчика, невозможность использования ресурсов в других проектах, ухудшение репутации компании.

Опишите возможные методы манипулирования качеством применительно к проекту «Детские сады Томской области». Для каждого метода укажите условия его применения, возможные преимущества и недостатки.

Задание 2. Для нижеперечисленных объектов разработайте:

1. Перечень стратегических целей компании по 4 типовым проекциям (финансы, клиенты и продукты, процессы, персонал и ресурсы). В каждой проекции выделить не менее 2 целей.

2. Стратегическую карту целей, в которой будут показаны взаимосвязи выделенных в п.1. целей.

3. Процессно-организационную модель верхнего уровня, состоящую из: дерева процессов верхнего уровня (3-х процессную - основных процессов, обслуживающих, управленческих); организационной структуры верхнего уровня; разработанной матрицы распределения ответственности за процессы.

4. Графическую схему любого из основных процессов, обслуживающих, управленческих (по 1).

Объекты управления:

1. Организация оптовой торговли детской одеждой и детским питанием.



2. Курортный комплекс, в котором есть блоки «развлечения», «лечение», «питание».
3. Ветклиника, при которой есть ветгостиница и магазин.
4. Предприятие, которое создано как оборонное предприятие, но, кроме того, 40% выручки обеспечивается за счет бытовой медтехники.
5. ПАО Алроса.
6. ПАО Росстелеком.
7. Страховая компания.
8. Торговля украшениями (полудрагоценные камни).
9. Строительная компания, в которую входит строительное управление и кирпичный завод.
10. Пенсионный фонд РФ (отд. в г. Томске)

## Процессы проведения организационных изменений

### *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?

### **Задание**

Опишите общие ошибки реализации проектов (не менее 3). Приведите типовые ошибки стадий инициации, планирования, выполнения.

Проанализируйте подборку новостей. Оцените информацию с позиции изменений. Попытайтесь сформулировать интересы и цели участников процесса. Имели ли место, с вашей точки зрения, какие-либо ошибки, связанные с проектом? Обоснуйте ответ.

2011

«Новости» 2011/08/15

15 августа 2011

*Google покупает Motorola Mobility и обещает оставить ОС Android «открытой». Компания Google заявила о том, что она купит компанию Motorola Mobility, которая поможет поисковому гиганту в создании собственных аппаратных продуктов, максимально оптимизированных для использования с операционной системой Android.*

*Сейчас Google ожидает разрешение властей на проведение операции приобретения Motorola, отмечая, что слияние позволит «вдохнуть новую жизнь в Android, улучшить конкуренцию и предложит пользователям чудесные возможности».*

*«Эксклюзивная преданность Motorola платформе Android создала естественную совместимость между нашими компаниями», — сказал исполнительный директор Google Ларри Пейдж (Larry Page).*

*Стоимость сделки — 12,5 млрд долл. Это означает, что каждая акция Motorola будет приобретена Google за 40 долл, — на 63% дороже, чем она стоила в пятницу на момент закрытия биржи.*

*Google объявила о том, что Motorola Mobility сохранит самостоятельность, оставаясь лицензиатом Android. По словам Google, сделка поможет сохранить Android «открытой» операционной системой.*

*Ожидается, что сделка будет завершена в конце текущего или начале следующего года.*

*Таким образом, Motorola, по-видимому, откажется от многих из недавно озвученных планов — создания собственной ОС, взимания лицензионных отчислений с производителей Android-устройств, рассмотрения Windows Phone в качестве еще одной платформы для смартфонов.*

*Теперь остается дождаться реакции других производителей Android-смартфонов, которые в результате сделки получают как выгоду в виде отсутствия потенциальных патентных угроз со стороны Motorola, так и усиление одного из своих конкурентов, который теперь сможет производить продукты, максимально оптимизированные для «общей» «открытой» операционной системы.*

*Источник: Google*

«Новости» 2014/01/30

30 января 2014

*Google продаёт Motorola Mobility компании Lenovo за 2,91 млрд долларов*

*В мире информационных технологий, где сложно скрыть хоть что-то, крайне удивительно узнать о крупной сделке двух компаний с мировым именем, о которой буквально несколько часов назад никто и не подозревал. Тем не менее, Google официально объявила о продаже подразделения Motorola Mobility китайской компании Lenovo. Сумма сделки оценивается в 2,91 млрд долларов. Напомним, что сама Google приобрела Motorola в 2011 году за 12,5 млрд. долларов. Тут сразу же следует оговорить, что поисковый гигант приобретал легендарного производителя мобильных телефонов в первую очередь ради огромного пакета патентов. В случае же данной сделки Lenovo получит лишь малую часть из них. Основной пакет патентов останется у Google, тогда как китайский производитель будет их лицензировать. Торговая марка Motorola также перейдет Lenovo, как и все существующие продукты.*

*Исполнительный директор Lenovo Ян Юаньцин (Yang Yuanqing) заявил, что уверен в способности объединить лучшее из двух компаний, укрепив их бренды, как в своё время Lenovo сделала с компьютерным бизнесом IBM. К сожалению, касательно того, планирует ли новый владелец сохранить легендарное имя в будущих продуктах, ничего сказано не было.*

*До окончательного завершения сделки, как всегда, необходимо одобрение регулирующих органов. Напомним, что Lenovo буквально неделю назад приобрела часть серверного бизнеса IBM за 2,3 млрд долларов. Таким образом покупка Motorola Mobility станет крупнейшим приобретением Lenovo за всю историю компании.*

*Источник: Google*

*Китайская Lenovo прекращает выпуск смартфонов под брендом Motorola  
Теперь все ее смартфоны будут продаваться под маркой Lenovo moto*

*«Новости» 22 февраля 00:01 2017 Валерий Кодачигов*

*Все смартфоны Lenovo будут продаваться под брендом Lenovo moto*

*Все смартфоны Lenovo будут продаваться под брендом Lenovo moto, производство смартфонов под другими наименованиями (Vibe, Motorola и др.) прекращается, рассказал «Ведомостям» исполнительный директор мобильного подразделения Lenovo в регионе Восточная Европа Алексей Клочков. Новые смартфоны под брендом Lenovo moto будут представлены 26 февраля, говорит он.*

*Lenovo выкупила Motorola Mobility у Google за \$2,91 млрд в 2014 г. По данным Gartner, объединенная компания не входит в пятерку мировых лидеров по поставкам смартфонов (3, 4 и 5-е места занимают другие китайские компании – Huawei, Oppo и BBK). Из материалов Lenovo, с которыми ознакомились «Ведомости», следует, что компания отводит себе 4-е место на мировом рынке смартфонов (не считая Китая).*

*В России же Lenovo на 3-м месте по итогам 2016 г. (по данным МТС): доля Lenovo (без Motorola) на российском рынке смартфонов составила чуть более 8% по количеству проданных устройств. Компания уступила лишь Samsung (21,6% продаж смартфонов в России) и Apple (11,1%). По данным компании – партнера нескольких сотовых ритейлеров, в декабре 2016 г. аппараты Lenovo занимали 7,5% российского рынка смартфонов в штуках, тогда как аппараты под брендом Motorola – чуть более 0,3%.*

*За год доля Lenovo в России сократилась на 2,2 п. п., и она уступила Apple 2-е место на рынке. Человек, близкий к Lenovo, объяснял «Ведомостям» уменьшение доли рынка покупкой Lenovo Motorola. Сейчас идет интеграция бизнеса мобильного подразделения Lenovo с Motorola, вырабатывается совместная модель развития и сложности, неизбежно сопутствующие интеграционным процессам, могли отразиться на продажах, говорил он осенью 2016 г. Ассортимент новых устройств Lenovo и Motorola пока невелик, отсюда и низкий спрос на эту продукцию, отмечал он.*

*Мобильное подразделение Lenovo сейчас убыточно – в основном потому, что китайская компания так и не сумела интегрировать мобильный бизнес Motorola, отмечает ведущий аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин.*

*Умеренный рост*

*Чуть более 431,5 млн смартфонов было поставлено на мировой рынок в IV квартале 2016 г., по данным Gartner. Это на 7% больше, чем годом ранее.*

*Собственные продуктовые бренды давно существуют для модельных рядов ноутбуков Lenovo (Yoga, ThinkPad), а у смартфонов такого общего наименования не было – Lenovo moto восполнит это пробел, отмечает Клочков.*

*Соединение двух брендов – не очень удачная идея, считает Муртазин: поклонники Motorola не будут покупать эти аппараты, поскольку это «ненастоящая» Motorola, а аппараты Lenovo привлекательны не из-за бренда, а из-за соотношения цены и качества, считает Муртазин. При этом попытки Lenovo продвигать в России бренд Motorola показали, что его уже успели основательно забыть, добавляет он.*

*Принятие moto брендом для смартфонов Lenovo президент брендингового агентства Mildberry Олег Бериев объясняет своеобразным поиском идентичности, свойственным большинству китайских компаний, работающих на международном рынке. Это попытка размыть китайские корни и спозиционировать Lenovo на рынке смартфонов как международную компанию, рассуждает он.*

*«Компанию Motorola в России помнят. Использование бренда moto может принести Lenovo дополнительные продажи и лояльность покупателей», – прогнозирует президент «Евросети» Александр Малис.*

*Появление смартфонов под брендом Lenovo moto вместо устройств Motorola вряд ли как-то повлияет на продажи гаджетов Lenovo, считает сотрудник другого ритейлера. Покупателя смартфонов с брендами Lenovo или Lenovo moto будет интересовать, скорее, функциональность телефона и его цена, а не название, считает собеседник «Ведомостей».*

*«Новости» 2017» 03 » 04: Lenovo вернётся к использованию бренда Motorola на рынке смартфонов, а в Китае даже откажется от собственного*

*Три года назад Google продала компанию Motorola Mobility китайскому гиганту Lenovo. Новый владелец обещал сохранить и усилить известный бренд, но спустя два года стало известно, что Lenovo решила отказаться от имени Motorola и оставить лишь бренд Moto. Судя по всему, снижение продаж смартфонов самой Lenovo и успех, по словам представителей компании, модульных моделей Moto Z и самой концепции модульности, привели к тому, что Lenovo снова задумалась над реформатированием своего смартфонного бизнеса.*

*В итоге Аймар де Ланкасан (Aymar de Lencquesaing), занимающий пост главы подразделения Mobile Business Group, заявил, что Lenovo больше не будет уклоняться от использования бренда Motorola. Когда именно произойдёт обратное переименование, неясно. Один из представителей компании сказал: «Дайте нам 12 месяцев, и все в США будут знать о новой Motorola». Основным продуктом для компании являются флагманские Moto Z, так что возвращение бренда Motorola можно ожидать с выходом следующего поколения модульного смартфона.*

*Зато уже сейчас известно, что бренд Motorola будет использоваться на всех рынках, где присутствуют соответствующие смартфоны. Самое интересное, что в Китае Lenovo собирается постепенно отказаться от других брендов в сегменте смартфонов. То есть даже от собственного имени! Также в планах компании сотрудничество с несколькими операторами в США. Напомним, сейчас смартфоны Moto предлагает только Verizon.*

*Де Ланкасан также отметил, что модули Moto Mod превзошли все ожидания компании. По его словам, практически каждый покупатель смартфонов Moto Z купал и какой-либо модуль.*

*Источник: CNet*

### **3        Примерный перечень вопросов для промежуточной аттестации**

- 1    Изменения, их роль в жизни проекта, организации, общества.
- 2    Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.
- 3    Сопротивление изменениям, пути его преодоления.
- 4    Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.
- 5    Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.
- 6    Концепция К. Левина, модель «Разморозка – изменения - заморозка»
- 7    Приемы эффективной «Разморозки» в практике управления изменениями.
- 8    Отказ от старого, деконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.
- 9    Модель Коттера, цикл изменений в организации – основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе.
- 10   Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.
- 11   Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.
- 12   Фрейминг как способ восприятия мира, примеры проявления фрейминга.

## Список рекомендуемой литературы

### Основная литература:

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 278 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/01B88FB7-8589-47C8-9BCD-2947E945D99B](http://www.biblio-online.ru/book/01B88FB7-8589-47C8-9BCD-2947E945D99B) (дата обращения: 03.06.2018).

### Дополнительная литература:

2. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. И. Саратовцев. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 409 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/1FCC3915-8EAA-4352-8984-3F9B314C3B8D](http://www.biblio-online.ru/book/1FCC3915-8EAA-4352-8984-3F9B314C3B8D) (дата обращения: 03.06.2018).
3. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 284 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/7DDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111](http://www.biblio-online.ru/book/7DDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111) (дата обращения: 03.06.2018).
4. Энциклопедия трат Сочи-2014. Аналитический отчет о расходах на олимпиаду. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://ucpk.gc-upb.ru/filez/sochi\\_fbk\\_report\\_1.pdf](http://ucpk.gc-upb.ru/filez/sochi_fbk_report_1.pdf) (дата обращения: 03.06.2018).



## Аэропорт Пулково

### Проект

Проект модернизация аэропорта Пулково на основании Соглашения о ГЧП (по схеме BTLO «строительство – передача – аренда – эксплуатация»), подписанного между Санкт-Петербургом и Оператором Аэропорта Пулково в 2009 году на срок 30 лет

### Ключевые этапы Проекта

Май 2008	Санкт-Петербург запускает проект - проводится роуд-шоу в Лондоне
Июль 2008	Подача заявок на участие в конкурсе (подано 9 заявок, 7 прошли предварительный отбор)
21 мая 2009	Подача конкурсных предложений от 3 участников конкурса
25 июня 2009	Консорциум «Воздушные Ворота Северной Столицы» («ВВСС»), участниками которого являются ВТБ, Fraport и Copelouzos (греческий инвестор), объявлен победителем конкурса
30 октября 2009	Соглашение ГЧП подписано между Городом и ВВСС
28 апреля 2010	Финансовая документация подписана с международными финансовыми организациями и банками развития
29 апреля 2010	Управление аэропортом «Пулково» передано ВВСС на 30 лет
2011-13	Фаза капитального строительства (новый пассажирский терминал, реконструкция существующей аэропортовой инфраструктуры)
Апрель 2040	Завершение срока действия ГЧП

## Контрактно-правовая схема Проекта



## Структура финансирования

Лимит: \$ 90 млн.

Срок: 15 лет

Кредитор: Евразийский Банк Развития

Лимит: € 50 млн.

Срок: 15 лет

Кредитор: Nordic Investment Bank

Лимит: € 15 млн.

Срок: 15 лет

Кредитор: Black Sea Trade & Development Bank

Лимит: \$ 342.54 млн.

Срок: 15 лет

Кредитор: Внешэкономбанк

Лимит: € 200 млн.

Срок: 10 лет

Кредитор: IFC и ЕБРР (50:50)

Лимит: € 70 млн.

Тип: Прямой кредит

Кредитор: IFC

Лимит: € 100 млн.

Тип: Прямой кредит

Кредитор: ЕБРР

- В общей сложности на реализацию проекта привлечено 1,2 млрд. евро
- Собственные средства акционеров: около 500 млн. евро
- Долгосрочные кредиты: около 700 млн. евро
- Сроки кредитования: 10-15 лет с отсрочкой начала погашения на 4,5 года
- Группа кредиторов:
  - ✓ Международные Финансовые Организации: ЕБРР, МФК и NIB
  - ✓ Банки развития: ВЭБ, ЕАБР, Черноморский Банк Торговли и Развития
  - ✓ Крупные международные коммерческие банки



## Пулково: международные награды и признание

**VTB Capital**



Первый ГЧП проект в России, который достиг финансового закрытия в условиях мирового экономического кризиса.

Первый ГЧП проект размером свыше 1 млрд. евро, реализованный на региональном уровне\*

