



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации  
и переподготовки

Кафедра социально-гуманитарных и правовых дисциплин

**С. Е. Астраханцев**

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

### **ПОСОБИЕ**

для слушателей специальности переподготовки  
9-09-0412-02 «Деловое администрирование»  
заочной формы обучения

Гомель 2024

УДК 005.591(075.8)  
ББК 65.291.218я73  
А91

*Рекомендовано Советом ИПКиП  
ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 2 от 24.06.2024 г.)*

Рецензент: заведующий кафедрой маркетинга Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации канд. экон. наук, доц.  
*Т. Н. Байбардина*

**Астраханцев, С. Е.**

А91

Управление изменениями : пособие для слушателей специальности переподготовки 9-09-0412-02 «Деловое администрирование» заоч. формы обучения / С. Е. Астраханцев. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2024. – 59 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Содержит теоретические материалы, задания для практических (семинарских) занятий, тестовые задания по основным темам курса, которые позволят сформировать у слушателей необходимые профессиональные знания, умения и навыки о закономерностях развития организации, основных подходах к управлению организационными изменениями и управлению персоналом в процессе проведения изменений.

Для слушателей специальности переподготовки 9-09-0412-02 «Деловое администрирование» ИПКиП.

**УДК 005.591(075.8)  
ББК 65.291.218я73**

© Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», 2024

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Тема 1. Организационные изменения и их необходимость в условиях динамичной внешней среды .....	6
1.1. Организационные изменения и их необходимость в условиях динамичной внешней среды.....	6
1.2. Политика управления организационными изменениями.....	9
1.3. Изменения как следствие жизненного цикла организации.....	11
1.4. Классификация, формы и факторы организационных изменений .....	14
Тема 2. Основные подходы и модели управления изменениями .....	16
2.1. Обзор существующих подходов к управлению изменениями.....	16
2.1.1. Подходы к управлению изменениями по характеру изменений.....	16
2.1.2. Подходы к управлению изменениями по степени формализации.....	17
Тема 3. Лидер и команда организационных изменений.....	29
3.1. Лидер организационных изменений, его деятельность и личные качества.....	29
3.2. Команда организационных изменений, ее жизнедеятельность и структура .....	30
3.3. Сопротивление изменениям и методы его преодоления.....	35
Тема 4. Проектирование и совершенствование организационных структур.....	38
4.1. Подходы к построению организационных структур.....	38
4.2. Подходы к реструктуризации организации .....	40
4.3. Реструктуризация бизнес-процессов организации: понятие, экономические формы, причины .....	41
4.4. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов .....	42
Библиография .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Задания для практических (семинарских) занятий .....	49
1. Тестовые задания по учебной дисциплине «Управление изменениями» ....	49
2. Практическое задание (кейс) по теме «Проектирование и совершенствование организационных структур» для самостоятельной работы студентов.....	53

*«Вы можете не изменяться.  
Выживание не является  
обязанностью».*

Деминг, Уильям Эдвардс<sup>1</sup>

## ВВЕДЕНИЕ

Все организации сталкиваются с необходимостью вносить изменения в свою хозяйственную деятельность для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности. Научно-технический прогресс приводит к появлению новых технологий, которые требуют изменений в процессах производства и услуг. Это в свою очередь приводит к изменениям в рынках сбыта и запросах потребителей. Организации также сталкиваются с внутренними изменениями, которые могут нарушить структуры и системы управления.

Для успешного преодоления этих изменений, организации должны менять свои стратегии, системы и структуры управления. В противном случае, их эффективность и конкурентоспособность могут быть под угрозой. Те, кто опережает конкурентов и предлагает новые и эффективные управленческие решения, получают дополнительные конкурентные преимущества.

Управление изменениями - это процесс, который позволяет организации модифицировать свою структуру, чтобы эффективно функционировать в постоянно меняющейся среде. Он включает в себя действия, направленные на поддержку, принятие и утверждение необходимых изменений.

Цель управления изменениями - контролировать изменения, сохраняя целостность и качество предоставляемых услуг.

В последние годы концепция и практика управления изменениями стали очень популярными среди различных организаций. Поэтому тема управления изменениями стала одной из самых актуальных. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями, или "менеджменту изменений".

---

<sup>1</sup> Деминг, Уильям Эдвардс; Эдвард Деминг (англ. *William Edwards Deming*, 14 октября 1900 — 20 декабря 1993) — американский учёный, статистик и консультант по менеджменту. Наибольшую известность Деминг приобрел, благодаря доработанному им циклу Шухарта, который теперь весь мир называет циклом Шухарта — Деминга [PDSA или PDCA], а также за созданную им теорию менеджмента, основанную на предложенной им же теории глубинных знаний. Ему присуждена одна из самых престижных наград, учреждённых Американским обществом качества (American Society for Quality = ASQ) — медаль имени Шухарта в 1955 году. Он также стал почетным членом ASQ (1970).

Однако практика показывает, что многие компании все еще терпят неудачи и оказываются в ситуации, когда им приходится покидать рынок или менять владельцев.

Открытый и динамичный характер организации, противоречивость целей и деятельности ее подсистем порождают постоянные потребности в изменениях. Если организация не может провести необходимые изменения, ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу.

Поэтому требования к менеджменту организаций по способности эффективно управлять изменениями значительно возрастают.

Это обстоятельство обуславливает необходимость изучения курса "Управление изменениями".

*Цель изучения учебной дисциплины «Управление изменениями»* – сформировать у слушателей необходимые профессиональные знания, умения и навыки о закономерностях развития организации и влиянии внешней среды как неизбежных причин для проведения изменений в организации, основных подходах к управлению изменениями и изучение особенностей управления персоналом в процессе проведения изменений.

*Основные задачи дисциплины:*

- изучить базовые понятия управления изменениями в организации;
- изучить основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;
- изучить основные методы преодоления сопротивления организационным изменениям;
- изучить основные подходы, методы и модели реструктуризации бизнес-процессов организации.

Содержание учебного пособия соответствует требованиям образовательного стандарта переподготовки руководящих работников и специалистов ОСРБ 9-09-0412-02 по специальности 9-09-0412-02 «Деловое администрирование».

# Тема 1. Организационные изменения и их необходимость в условиях динамичной внешней среды

## 1.1. Организационные изменения и их необходимость в условиях динамичной внешней среды

В условиях современной рыночной экономики успех организаций зависит от их способности выживать, быть результативными, эффективными, производительными и конкурентоспособными. Эти факторы определяются уровнем современного менеджмента. Для того чтобы выжить и гибко реагировать на динамично меняющиеся рыночные условия, предприятия должны осуществлять целенаправленные организационные изменения.

Современная организация представляет собой сложную систему, в которой сочетаются интересы личности и групповые интересы, стимулы и ограничения, установленные технологии и инновации, жесткая дисциплина и свобода творчества, формальные стандарты и неформальные инициативы. Организации имеют свою культуру, традиции и репутацию.

Организации зарождаются, развиваются, достигают успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свою деятельность. Способные к адаптации организации процветают, а неспособные исчезают. Одни организации развиваются быстрее и успешнее других благодаря обоснованной стратегии и эффективному использованию ресурсов. Они своевременно перестраиваются, если перестают отвечать намеченным целям.

Все организации обладают общими характеристиками:

- организации - это социальные системы, где люди объединены в группы;
- деятельность в организациях интегрирована, люди работают совместно;
- действия в организациях целенаправленны.

Таким образом, ***организация - это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели, и действующих на основе установленных процедур и правил.***

Организация позиционируется как система, состоящая из взаимозависимых частей и переменных. Предприятие рассматривается как социальная система, входящая в состав более широкой системы - общества.

Система - это единое целое, созданное из интегрированных частей и элементов для целенаправленной деятельности. Основными признаками системы являются элементы, общая главная цель, связи между элементами, организационная структура и иерархия, относительная самостоятельность и управление элементами. Система находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая влияет на систему и трансформирует свойства объектов в результате поведения системы.

В системе формируется сложная зависимость от свойств элементов и подсистем. Каждая система имеет входное воздействие, систему его обработки, конечные результаты и обратную связь. Входное воздействие состоит из воздействий внешней среды и собственных воздействий.

**Система управления организации** - ключевое понятие теории организации, связанное с миссией, целями, задачами, функциями, процессом управления, деятельностью менеджеров и распределением полномочий для достижения поставленных целей. Система управления организации строится для того, чтобы все процессы в ней осуществлялись своевременно и качественно.

Необходимость управления организационными изменениями является чрезвычайно актуальным аспектом управления в современных организациях. Вот несколько аспектов, подчеркивающих актуальность управления организационными изменениями:

**1. Реагирование на изменяющееся окружение.** Смена технологий, рыночных трендов, законодательства, конкурентной среды и другие факторы требуют от организаций постоянного изменения. Управление организационными изменениями помогает адаптироваться к этим изменениям и использовать новые возможности;

**2. Инновации и улучшение.** Организации, стремящиеся к развитию и росту, постоянно ищут способы улучшения своих процессов, продуктов и услуг. Управление организационными изменениями способствует внедрению инноваций и улучшений, что позволяет организации оставаться востребованной на рынке;

**3. Глобализация.** Условия глобальной экономики требуют от организаций быстрой адаптации к изменениям в мировой среде, что подчеркивает важность гибкости и способности к организационным изменениям;

**4. Технологические инновации.** Быстрое развитие технологий приводит к необходимости внедрения новых цифровых решений и преобразованию процессов работы. Управление организационными изменениями помогает успешно интегрировать новые технологии во все сферы деятельности компании;

**5. Управление изменениями в кризисных ситуациях.** Время от времени организации сталкиваются со сложными ситуациями, такими как экономические кризисы, финансовые трудности или внешние угрозы. Управление организационными изменениями позволяет эффективно реагировать и приспособливаться к таким изменениям.

История развития управления организационными изменениями охватывает несколько ключевых этапов и концепций, которые сформировали современную практику в этой области.

1. Ранние теории управления (начало XX века):

- Фредерик Тейлор и научное управление. В начале XX века Фредерик Тейлор предложил принципы научного управления, которые фокусировались на повышении эффективности через стандартизацию и оптимизацию рабочих процессов.

- Макс Вебер и бюрократическая теория. Макс Вебер разработал концепцию бюрократической организации, подчеркивая важность формальных правил и иерархий.

2. Человеческие отношения и поведенческие науки (1930-1950-е годы):

- Элтон Мэйо и Хоторнские исследования. Исследования Элтона Мэйо в компании Western Electric показали, что социальные и психологические факторы играют важную роль в производительности труда.

- Абрахам Маслоу и теория потребностей. Маслоу предложил иерархию потребностей, подчеркивая важность удовлетворения психологических потребностей сотрудников для их мотивации.

3. Развитие теорий изменений (1950-1970-е годы):

- Курт Левин и модель "Размораживание-Перемещение-Замораживание". Левин предложил трехфазную модель изменений, которая стала основой для многих последующих теорий.

- Теория поля сил Левина: Левин также разработал метод анализа поля сил, который помогает понять и управлять факторами, влияющими на изменения.

4. Системный подход и организационное развитие (1960-1980-е годы):

- Людвиг фон Берталанфи и общая теория систем. Введение системного подхода к управлению, который рассматривает организацию как взаимосвязанную систему.

- Эдгар Шейн и организационная культура: Шейн подчеркнул важность организационной культуры и ее влияние на процесс изменений.

5. Современные модели и практики (1990-е годы — настоящее время):



- Джон Коттер и 8-шаговая модель изменений. Коттер предложил 8-шаговую модель для успешного управления изменениями, которая включает создание чувства срочности, формирование коалиции лидеров и закрепление изменений.

- Питер Сенге и обучающаяся организация. Сенге ввел концепцию обучающейся организации, подчеркивая важность постоянного обучения и адаптации.

- Адкар-модель: Модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) фокусируется на индивидуальных изменениях и их влиянии на организацию.

Управление организационными изменениями прошло долгий путь от ранних теорий научного управления до современных моделей, которые учитывают человеческий фактор, культуру и системный подход. Сегодня управление изменениями является комплексной дисциплиной, включающей различные методы и инструменты для успешного внедрения и закрепления изменений в организациях.

## 1.2. Политика управления организационными изменениями

Управление организационными изменениями – это процесс разработки, планирования, внедрения и контроля изменений внутри организации, направленный на улучшение ее эффективности, оперативности и результативности. Данный процесс включает в себя множество аспектов, таких как изменение внутренних процессов, структуры организации, внедрение новых технологий, обучение персонала, а также изменение корпоративной культуры.

Для успешного управления организационными изменениями необходимо учитывать ряд ключевых моментов.

**Во-первых**, необходимо провести подробный анализ текущего состояния организации и выявить необходимость изменений. Это позволит определить основные проблемы и недостатки, которые необходимо устранить, а также выявить возможности для улучшения.

**Во-вторых**, важно разработать четкий план изменений, включающий в себя конкретные цели, задачи, сроки и ответственных лиц. План должен быть адаптирован к условиям конкретной организации и учитывать ее специфику.

**В-третьих**, необходимо провести коммуникацию с сотрудниками об изменениях, объяснить им цели и преимущества изменений, а также рассмотреть возможные опасения и противоречия. Коммуникация является ключевым элементом успешного управления организационными

изменениями, так как позволяет повысить принятие изменений и уровень вовлеченности сотрудников.

**В-четвертых**, важно обеспечить поддержку руководства и активное участие лидеров в изменениях. Руководство должно выступать в качестве примера для сотрудников, а также предоставлять необходимые ресурсы и поддержку для успешного внедрения изменений.

**И наконец**, необходимо осуществлять контроль и оценку результатов изменений, чтобы убедиться в их успешности и внести необходимые коррективы. Это поможет избежать потери времени и ресурсов на неэффективные изменения.

Таким образом, **управление организационными изменениями** – это сложный и многогранный процесс, который требует подробного анализа, планирования, коммуникации, поддержки руководства и контроля результатов. Однако, при правильном подходе, управление изменениями может стать важным инструментом для развития и улучшения организации.

Управление изменениями может столкнуться с рядом проблем, которые могут затруднить процесс и привести к неудачному результату. Некоторые из **общих проблем управления изменениями** включают в себя:

**1. Сопротивление сотрудников.** Один из основных вызовов при управлении изменениями - это сопротивление, которое могут испытывать сотрудники. Люди часто боятся и не хотят менять привычный порядок вещей, поэтому они могут активно или пассивно противостоять любым попыткам изменений.

**2. Недостаточная коммуникация.** Недостаток или недостаточная коммуникация о предстоящих изменениях может вызвать недовольство и неопределенность среди сотрудников. Они могут почувствовать, что их не учитывают или не информируют о том, как изменения повлияют на их работу и будущее.

**3. Нехватка ресурсов.** Управление изменениями также может столкнуться с проблемой нехватки времени, денег, технологий или других ресурсов, необходимых для успешной реализации изменений.

**4. Отсутствие четкого плана и стратегии.** Без четкого и детально продуманного плана изменений, процесс изменений может столкнуться с трудностями и затянуться на неопределенный срок.

**5. Недостаток лидерства и поддержки.** Лидерство играет важную роль в успешном управлении изменениями. Отсутствие поддержки со стороны руководства и лидеров может привести к тому, что сотрудники не будут серьезно относиться к изменениям.

**6. Неудачная оценка рисков.** Неудачная оценка рисков и препятствий, возникающих при изменениях, может привести к неожиданным проблемам в процессе внедрения изменений.

Для того чтобы успешно преодолеть эти проблемы, важно уделить должное внимание планированию, коммуникации, поддержке лидерства, обеспечению достаточных ресурсов и постоянному мониторингу процесса изменений.

Таким образом, управление организационными изменениями является актуальным и важным аспектом управления, поскольку обеспечивает способность организации адаптироваться к изменениям, инновациям и сложным ситуациям, сохраняя при этом свою конкурентоспособность.

### **1.3. Изменения как следствие жизненного цикла организации**

Выявленная закономерность нашла свое отражение в одной из процессных теорий – теории жизненного цикла организации.

Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют циклами, или фазами развития организации.

**Жизненный цикл организации** (онтогенез) отражает ее эволюцию (филогенез) от появления до исчезновения организации как некоторой сущности. Нужно отметить, что период прохождения этапов цикла у различных организаций существенно отличается.

К числу факторов, влияющих на среднюю продолжительность жизни организаций, можно отнести следующие: размер организации, отрасль деятельности, тип производимой продукции или предоставляемых услуг, степень комбинирования и диверсификации, технический уровень производства, общее состояние рыночной конъюнктуры, уровень менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная культура, уровень издержек) и др.

Информация о том, на каком этапе находится организация, позволяет предусмотреть негативные явления, ожидающие компанию на следующей стадии и заранее предупредить их появление либо (при неизбежности их возникновения) предотвратить возможные негативные последствия.

Предполагается, что проектирование, развитие и поведение организаций может быть описано с помощью моделей, которые основываются на теории жизненных циклов.

Известный исследователь в области жизненного цикла организации С.Х. Хэнкс определил значение «точной модели жизненного цикла» для менеджеров развивающихся фирм следующим образом: «Она может обеспечить карту пути, идентифицирующую критические

организационные переходы, а также и ловушки, которых организация должна стремиться избегать во время своего роста в размерах и сложности. Точная модель жизненного цикла может обеспечить график прибавления уровней управления, формализуя организационные процедуры и системы и пересматривая приоритеты организации. Она может помочь менеджменту знать, когда отказаться от заботливо выращенных в прошлом стратегий или процедур, которые только препятствуют будущему росту».

В таблице 1 представлены сравнительные характеристики моделей жизненного цикла организации Л. Грейнера и И. Адизеса, которые являются наиболее известными и базовыми для многих других моделей.

Таблица 1 – Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации

Модель/Сущность стадий	Основные стадии модели
<p><b>И. Адизес:</b> «Организации имеют жизненные циклы, как и живые организмы; они проходят через нормальные трудности и проблемы, которые сопровождают каждую стадию организационного жизненного цикла и сталкиваются с переходными проблемами при движении к следующей фазе развития. Организации учатся решать эти проблемы самостоятельно, или они развиваются в ненормальные «болезни» которые приводят в тупик – проблемы, которые обычно не могут быть решены без внешнего профессионального вмешательства»</p>	<p>Ухаживание Младенчество Юность Ранний расцвет Поздний расцвет Упадок Аристократизм «Салем Сити» Бюрократизация Смерть</p>
<p><b>Л. Грейнер:</b> «...Растущая организация движется через пять различных фаз развития, каждая из которых содержит спокойный период роста, который заканчивается управленческим кризисом... Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен»</p>	<p>Креативность Директивное руководство Делегирование Координация Сотрудничество</p>

Теория жизненного цикла организации предполагает, что организации проходят через определенные фазы развития, каждая из которых характеризуется определенными особенностями и вызывает необходимость в изменениях.

В рамках этой теории выделяют следующие фазы:

1. *Зарождение (начальная стадия)*. В этой фазе организация только формируется и находится в процессе создания. Она определяет свою миссию, цели и стратегию развития. В этой фазе изменения могут быть связаны с определением структуры, формированием команды и разработкой бизнес-плана.

2. *Рост*. В этой фазе организация активно развивается и расширяется. Она привлекает новых клиентов, увеличивает объемы производства и расширяет свою деятельность. Изменения в этой фазе могут быть связаны с реорганизацией структуры, увеличением штата сотрудников, внедрением новых систем и процессов.

3. *Зрелость*. В этой фазе организация достигает стабильности и зрелости. Она имеет устоявшиеся клиентские отношения, стабильные процессы и системы. Изменения в этой фазе могут быть связаны с оптимизацией процессов, улучшением качества продукции или услуг, развитием новых рынков или внедрением инноваций.

4. *Спад*. В этой фазе организация сталкивается с снижением спроса, устареванием продукции или услуг и сокращением масштабов деятельности. Изменения в этой фазе могут быть связаны с реструктуризацией, сокращением штата сотрудников, поиском новых рынков или разработкой новых стратегий выхода из спада.

Каждая фаза жизненного цикла организации требует определенных изменений, чтобы организация могла адаптироваться к новым условиям и сохранить свою конкурентоспособность. Понимание этой теории помогает руководителям и менеджерам планировать и реализовывать изменения в соответствии с текущей фазой развития организации.

Важнейшей задачей для руководства организации на каждом из этапов жизненного цикла является поиск новых методов, которые станут основой управления в следующем эволюционном периоде. Каждому эволюционному периоду развития соответствует своя революция. Переход на следующую стадию возможен в случае преодоления революции, т.е. проведения серии организационных изменений. Переход в новую стадию жизненного цикла определяет новые правила, по которым организация должна функционировать во внутренней среде и поддерживать взаимоотношения с окружающей средой.

Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, в то время как каждый революционный период

характеризуется доминирующей проблемой управления. Высокий темп роста отрасли, в которой работает компания, обуславливает ее быстрый переход с одной стадии на другую. Каждая стадия одновременно является результатом предыдущей и основанием следующей. Решение проблем для каждой стадии становится следствием проблем другой.

Главный вывод на каждой стадии заключается в том, что если организация стремится к продолжению роста, то дальнейшие действия ее руководства должны быть подробно определены.

#### **1.4. Классификация, формы и факторы организационных изменений**

Организационные изменения стали неотъемлемой частью управления и стратегического развития организаций.

Они классифицируются по различным критериям:

1. По масштабу изменений:

- макроизменения: крупномасштабные изменения, которые затрагивают всю организацию или ее значительную часть.

- микроизменения: небольшие изменения, которые затрагивают отдельные подразделения, процессы или практики.

2. По характеру изменений:

- структурные изменения: изменения в организационной структуре, включая изменение иерархии, отделов, команд и отношений между ними.

- процессные изменения: изменения в бизнес-процессах, включая оптимизацию, автоматизацию или перераспределение задач.

- культурные изменения: изменения в ценностях, нормах, поведении и отношениях внутри организации.

3. По инициатору изменений:

- планомерные изменения: изменения, инициированные руководством организации в рамках стратегического планирования и развития.

- непланомерные изменения: изменения, вызванные внешними факторами, такими как изменение рыночных условий, конкуренции, технологических инноваций, политические и правовые факторы, социокультурные изменения.

4. Изменения как следствие жизненного цикла организации:

- рост: организация растет и развивается, что требует изменений в структуре, процессах и системах.

- зрелость: организация достигает стабильности, но может столкнуться с необходимостью изменений для поддержания конкурентоспособности.

- спад: организация может столкнуться с изменениями, связанными с сокращением масштабов деятельности или реструктуризацией.

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1. Почему организации должны вносить изменения в свою структуру и процессы в условиях динамичной внешней среды?

2. Какие факторы внешней среды могут стать причиной необходимости организационных изменений?

3. Какие преимущества и ограничения сопутствуют различным типам организационных изменений в условиях динамичной внешней среды?

4. Какие вызовы и трудности могут возникнуть при реализации организационных изменений в динамичной внешней среде и как их преодолеть?

5. Какие стратегии и подходы могут помочь организации адаптироваться к динамичной внешней среде и эффективно внедрять организационные изменения?

## Тема 2. Основные подходы и модели управления изменениями

Существует множество моделей, теорий и алгоритмов управления изменениями, которые предлагают разные подходы к анализу ситуации, выбору стратегии и тактики внедрения изменений.

Некоторые из них фокусируются на технических аспектах процесса (например, методология Деминга), другие на психологических (например, теория Кублер-Росс), третьи на организационных (например, модель Левина). Каждый из этих подходов имеет свои достоинства и недостатки, применимость и ограничения.

Рассмотрим основные модели, теории и алгоритмы управления изменениями, сравним их между собой, выявим проблемы и перспективы развития этой области и дадим рекомендации по выбору и применению подходов к управлению изменениями в зависимости от контекста и целей организации.

### 2.1. Обзор существующих подходов к управлению изменениями

Управление изменениями — это не новая дисциплина. Ее истоки можно проследить до начала XX века, когда появились первые теории организации и управления (например, классическая школа Ф. Тейлора и Г. Файоля, бюрократическая модель М. Вебера, административная школа Л. Урвика и Г. Саймона).

Однако наибольшее развитие управление изменениями получило во второй половине XX века, когда произошли значительные социальные, экономические и технологические трансформации в мире.

С тех пор было предложено множество моделей, теорий и алгоритмов управления изменениями, которые можно условно разделить на несколько групп по разным критериям.

#### 2.1.1. Подходы к управлению изменениями по характеру изменений

По характеру изменений можно выделить два типа подходов: революционные и эволюционные.

Революционные подходы предполагают радикальное и быстрое преобразование организации с целью адаптации к новым условиям или достижения конкурентного преимущества.

Примерами таких подходов являются:

- модель реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера и Дж. Чампи;
- концепция стратегического менеджмента А. Чандлера;



- методика ликвидации сопротивления изменениям Коттера.

Эволюционные подходы предполагают постепенное и непрерывное совершенствование организации с целью повышения ее эффективности и качества работы.

Примерами таких подходов являются:

- концепция обучающейся организации П. Сенге;
- методика непрерывного улучшения Кайзен;
- модель организационного обучения Аргириса и Шена.

### 2.1.2. Подходы к управлению изменениями по степени формализации

По степени формализации можно выделить два типа подходов: жесткие и гибкие.

**Жесткие подходы** предполагают строго определенную последовательность действий, которые должны быть выполнены для успешного внедрения изменений.

Примерами таких подходов являются:

- методология ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement);
- модель 8 шагов Коттера;
- алгоритм DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control).

**Гибкие подходы** предполагают более свободный и адаптивный ход процесса управления изменениями, который зависит от специфики ситуации и потребностей заинтересованных сторон.

Примерами таких подходов являются:

- методика Appreciative Inquiry (Позитивное Исследование);
- концепция Agile Change Management (Гибкое Управление Изменениями);
- модель Spiral Dynamics (Спиральная Динамика).

Для управления изменениями на личностном уровне применяют несколько широко известных теорий и методологий. Методологии являются достаточно эффективными для управления изменениями в отношении отдельных сотрудников, коллективов и организаций в целом.

Главным в концепции управления изменениями является мысль о том, что все изменения в организации затрагивают не только основные и вспомогательные процессы, но и персонал.

Рассмотрим самые распространенные модели управления изменениями.

**Первая методология ADKAR (ОЖЗСЗ)** - это целенаправленная модель управления организационными изменениями. Создателем данной модели является основатель Prosci - Джефф Хайатт.

Аббревиатура расшифровывается, как пять конкретных результатов, которые сотрудники должны достичь для реализации долгосрочных изменений:

- awareness – осознание, что изменения необходимы;
- desire - желание поддерживать изменения;
- knowledge - знания что и как нужно делать;
- ability - способность сделать все необходимое для внедрения изменений;
- reinforcement - закрепление изменений.

Модель ADKAR является эффективным инструментом для планирования действий по управлению организационными нововведениями, помогая руководителям поддерживать мотивацию сотрудников на протяжении всего периода изменений.

*Кейс: Изменение организационной культуры*

*В данном кейсе организация решила изменить свою организационную культуру, чтобы стать более инновационной и гибкой. Однако сотрудники проявили сопротивление, опасаясь потери стабильности и привычного рабочего окружения.*

*Лидеры организации применили модель ADKAR для успешного управления изменениями.*

*Осознание необходимости изменений: Лидеры помогли сотрудникам осознать необходимость изменений, объяснив причины и выгоды новой культуры. Они подчеркнули важность изменений для успеха организации.*

*Создание желания измениться: Лидеры помогли сотрудникам развить желание и мотивацию измениться. Они поделились примерами успехов и преимуществ новой культуры.*

*Приобретение необходимых навыков: Лидеры предоставили обучение и развитие, чтобы сотрудники могли приобрести необходимые навыки и компетенции для успешного функционирования в новой культуре.*

*Укрепление изменений: Лидеры обеспечили поддержку и обратную связь, чтобы помочь сотрудникам закрепить изменения и применять их в повседневной работе.*

*Интеграция изменений в организационную культуру: Лидеры помогли интегрировать изменения в организационную культуру, чтобы они стали естественной частью работы и поведения сотрудников. Они создали обучающую и поддерживающую среду, где сотрудники могли развиваться и принимать изменения.*

*Благодаря применению модели ADKAR, организация успешно изменила свою культуру, став более инновационной и гибкой.*

**Вторая методология AIM** (Accelerated Implementation Methodology) или методология ускоренного внедрения - это один из методов для введения организационных изменений, который изменяет работу организации.

Главная цель данной методологии - устранить любые барьеры между фазой планирования и успешной реализацией, которая может включать такие вещи, как затраты, временные рамки, а также обучение и адаптацию сотрудников к этим изменениям.

Одним из основных принципов AIM является признание различия между просто внедрением изменением и внедрением изменений с готовностью и способностью сотрудников работать в новых условиях. Иногда сотрудники не хотят применять новую технологию, а иногда есть аспекты бизнес-культуры, который не допускает существенных изменений. Методология AIM дает возможность понять, как компании могут устанавливать и внедрять изменения, принимая во внимание потенциальные ловушки и ошибки, которые могут возникнуть. Любое изменение компании является рискованным делом, AIM позволит скорректировать план в ответ на новые изменения и внести необходимые изменения по своему усмотрению.

**Третья модель** управления изменениями - модель Бекхарда и Харриса. Процесс управления изменениями Бекхарда и Харриса включает пять шагов, чтобы помочь организациям повысить свою внутреннюю осведомленность, определить необходимость изменений, проанализировать, как их текущее состояние сравнивается с желаемым состоянием, а затем завершить планирование действий для достижения желаемого состояния. Этапы этого процесса описаны ниже:

- этап 1. Внутренний организационный анализ - выявление сил против изменений и текущей организационной ситуации.
- этап 2. Зачем меняться - определение необходимости изменений, определение того что следует менять, и определение видения.
- этап 3. Анализ разрывов - определение текущего состояния организации в зависимости от желаемого состояния.
- этап 4. Планирование действий - оценка настоящего с точки зрения будущего, чтобы определить работу, которая должна быть сделана.
- этап 5. Управление переходом - реализация плана посредством эффективного сотрудничества и назначения ролей.

Одним из ограничений процесса управления изменениями Бекхарда и Харриса является то, что данный процесс рассматривает изменения как линейный процесс и не учитывает все сложности, связанные с постоянно меняющейся организационной средой.

**Четвертая модель** – модель перехода Уильяма Бриджа. Основная сила модели заключается в том, что она ориентирована на переход, а не на изменение. Разница между ними тонкая, но важная. Изменение - это то, что происходит с людьми, даже если они не согласны с этим. Переход является внутренним: это то, что происходит в умах людей, когда они претерпевают изменения.

Изменение может произойти очень быстро, в то время как переход обычно происходит медленнее. Модель выделяет три этапа перехода, которые проходят люди, когда они испытывают изменения:

1. **Завершение, проигрыш и отпуск.** Люди вступают в эту начальную стадию перехода, когда впервые вводятся изменения. Эта стадия часто характеризуется сопротивлением и эмоциональными потрясениями, потому что люди вынуждены отпустить то, что им удобно. Руководителю важно принять сопротивление людей и понять их эмоции, дать время принять изменения. Необходимо объяснить сотрудникам как они смогут применить свои навыки, опыт и знания после того, как будут внесены изменения. Люди чаще всего боятся того, чего не понимают, поэтому, чем больше они будут знать о том, что их ждет после внедрения изменений, тем выше вероятность того, что они перейдут к следующему этапу.

2. **Нейтральная зона.** На этой стадии люди, затронутые изменением, часто смущены, неуверенны и нетерпеливы. В зависимости от того, насколько хорошо руководство управляет изменениями, сотрудники могут испытывать более высокую рабочую нагрузку, поскольку идет процесс привыкания к новым системам и новым способам работы. Этот этап воспринимается как мост между старым и новым, люди все еще будут привязаны к старому, и в это время они пытаются приспособиться к новому. Также этот этап может быть одним из этапов творчества, инноваций и обновления. Это прекрасное время, чтобы побудить людей попробовать новые способы мышления или работы. Самое главное на данном этапе дать сотрудникам твердый вектор направления и установить краткосрочные цели. Достижение краткосрочных целей поможет улучшить мотивацию, а также даст позитивное восприятие усилий по изменению.

3. **Новое начало.** Последний переходный этап - это время принятия и энергии. Люди начали воспринимать перемены, развивать навыки,

необходимые для успешной работы новым способом, и начали видеть ранние победы от своих усилий.

*Кейс: Слияние компаний*

*В данном кейсе две компании решили объединиться для увеличения своей конкурентоспособности на рынке. Однако слияние вызвало тревогу и сопротивление у сотрудников обеих компаний, которые опасались изменений в организационной структуре и культуре. Лидеры применили модель перехода Уильяма Бриджа (Bridges' Transition) для успешного управления переходом.*

*Завершение: Лидеры помогли сотрудникам завершить старые практики и привычки, связанные с предыдущими компаниями. Они обеспечили понимание и принятие потери старого состояния.*

*Неполноценность: Лидеры помогли сотрудникам преодолеть эмоциональные трудности и неопределенность, связанные с переходом. Они предоставили поддержку, обучение и информацию, чтобы помочь сотрудникам адаптироваться к новой ситуации.*

*Новое начало: Лидеры помогли сотрудникам принять новые идеи, практики и роли, связанные с объединенной компанией. Они создали поддерживающую среду, где сотрудники могли выразить свои опасения и получить поддержку.*

*Благодаря применению модели Bridges' Transition, слияние компаний было успешно реализовано, и организация стала более сильной и конкурентоспособной.*

**Пятая модель изменений** – модель Джона Коттера. Джон Коттер, профессор Гарвардской школы бизнеса и известный эксперт по изменениям, в своей книге «Впереди перемен» представил 8-шаговую модель изменений, которую он разработал на основе исследования 100 организаций, переживающих процесс изменений.

Это простая пошаговая модель, которая дает четкое описание и руководство по всему процессу изменений и относительно проста для реализации. Акцент делается на участие и приемлемость сотрудников для успеха в общем процессе. Основное внимание уделяется подготовке и созданию приемлемости для изменений вместо фактического процесса изменений. Но, поскольку это пошаговая модель, пропуск даже одного шага может привести к серьезным проблемам.

*Кейс: Внедрение новой технологии*

*В данном кейсе организация решила внедрить новую технологию для автоматизации бизнес-процессов. Однако сотрудники выразили сопротивление, опасаясь потери рабочих мест и сложностей в освоении новой системы.*

*Лидеры организации применили модель Коттера для успешной реализации изменений.*

*Создание срочности: Лидеры объяснили сотрудникам причины и выгоды внедрения новой технологии, а также последствия непринятия изменений. Они подчеркнули важность срочности и необходимости действий.*

*Формирование коалиции: Лидеры сформировали группу людей, которые поддерживают изменения и могут помочь в их реализации. Эта группа включала представителей разных отделов, чтобы обеспечить поддержку и участие всех заинтересованных сторон.*

*Разработка видения и стратегии: Лидеры определили ясное видение будущего состояния организации с новой технологией и разработали стратегию для достижения этого состояния. Они поделились этим видением с сотрудниками, чтобы создать понимание и направление.*

*Коммуникация изменений: Лидеры активно коммуницировали изменения, объясняли преимущества новой технологии и планы внедрения. Они предоставили возможность сотрудникам задавать вопросы и высказывать свои опасения.*

*Устранение преград: Лидеры помогли сотрудникам преодолеть преграды, связанные с изменениями. Они предоставили обучение и поддержку, чтобы помочь сотрудникам освоить новую технологию и преодолеть сложности.*

*Достижение краткосрочных побед: Лидеры создали возможности для достижения краткосрочных успехов, чтобы поддержать мотивацию и продемонстрировать прогресс. Это могло быть внедрение новой функциональности или успешное завершение первого этапа внедрения.*

*Укрепление успехов: Лидеры закрепили изменения, обеспечивая их интеграцию в организационные процессы и системы. Они обеспечили поддержку и обратную связь, чтобы убедиться, что изменения становятся частью повседневной работы.*

*Закрепление изменений в организационной культуре: Лидеры помогли изменить организационную культуру, чтобы поддерживать новые практики и ценности, связанные с новой технологией. Они создали обучающую и поддерживающую среду, где сотрудники могли развиваться и принимать изменения.*

*Благодаря применению модели Коттера, организация успешно внедрила новую технологию, улучшив эффективность и производительность.*

**Шестая модель** - модель Кублера-Росса. В соответствии с этой моделью, существует четыре этапа изменений в поведении людей. На первом этапе сотрудники отрицательно реагируют на любые изменения,

далее, на втором этапе, у людей возникают опасения от последствий изменений. На третьем этапе начинается процесс адаптации сотрудников к изменениям, а четвертый этап характеризуется принятием изменений и активной работой сотрудников в новых условиях.

**Седьмая модель** – модель Курта Левина. Модель теории изменений Курта Левина основана на трехэтапном процессе (Unfreeze-Change-Freeze), который обеспечивает высокоуровневый подход к изменениям. Теория или модель изменений Курта Левина помогает руководителю сделать следующие три шага: внести радикальные изменения; минимизировать сбои в работе структуре; убедиться, что изменение принято навсегда.

Модель Курта Левина для управления организационными изменениями, также известная как модель "Размораживание-Перемещение-Замораживание" (Unfreeze-Change-Refreeze), является одной из наиболее известных и широко используемых моделей в области управления изменениями.

Модель Курта Левина состоит из трех основных этапов:

**1. Размораживание (Unfreeze).** На этом этапе организация готовится к изменениям. Основная цель — создать осознание необходимости изменений и подготовить сотрудников к предстоящим изменениям.

Ключевые действия: 1. создание осознания необходимости изменений: объяснение причин и необходимости изменений, демонстрация текущих проблем и возможностей для улучшения. – 2. Коммуникация: открытое и прозрачное информирование сотрудников о предстоящих изменениях, их целях и ожидаемых результатах. 3. Управление сопротивлением: идентификация потенциальных источников сопротивления и разработка стратегий для его преодоления. – 4. Создание мотивации: вовлечение сотрудников в процесс изменений, предоставление им возможности высказать свои мнения и предложения.

**2. Перемещение (Change).** На этом этапе происходят реальные изменения. Организация внедряет новые процессы, структуры, технологии или поведенческие модели. Ключевые действия: 1. Реализация изменений: внедрение новых процессов, систем или структур, которые были запланированы на этапе размораживания. 2. Обучение и развитие: обучение сотрудников новым навыкам и методам работы, необходимым для успешного внедрения изменений. 3. Поддержка и консультирование: Предоставление поддержки и консультаций сотрудникам в процессе адаптации к изменениям. 4. Мониторинг и корректировка: постоянное отслеживание прогресса изменений и внесение необходимых корректировок.

**3. Замораживание (Refreeze).** На этом этапе изменения закрепляются и становятся частью повседневной деятельности организации. Основная цель — стабилизировать новые процессы и структуры, чтобы они стали устойчивыми. Ключевые действия: - 1. Закрепление изменений: интеграция новых процессов и структур в повседневную деятельность организации. 2. Создание новых стандартов и норм: разработка и внедрение новых стандартов, процедур и политик, соответствующих изменениям. 3. Оценка и обратная связь: Оценка результатов изменений и получение обратной связи от сотрудников для дальнейшего улучшения. 4. Поддержка культуры изменений: поддержание культуры, которая способствует постоянному улучшению и адаптации к изменениям.

Преимущества модели Левина: 1. Простота и ясность: модель легко понять и применять, что делает ее доступной для широкого круга пользователей. 2. Фокус на людях: модель учитывает человеческий фактор и важность управления сопротивлением изменениям. 3. Этапность: четкое разделение на этапы помогает структурировать процесс изменений и управлять им более эффективно.

Недостатки модели Левина: 1. Линейность: модель предполагает линейный процесс изменений, что может не всегда соответствовать реальной динамике изменений в организации. 2. Ограниченность: модель может быть недостаточно гибкой для сложных и многослойных изменений, требующих более адаптивного подхода. В целом, модель Курта Левина является полезным инструментом для управления организационными изменениями, особенно в ситуациях, где требуется структурированный и последовательный подход.

**Поле сил Курта Левина (Force Field Analysis)** — это метод анализа и управления изменениями, который помогает понять и оценить силы, влияющие на процесс изменений в организации.

Этот метод позволяет идентифицировать и оценить как движущие силы, способствующие изменениям, так и сдерживающие силы, препятствующие им.

Основные компоненты поля сил:

1. Движущие силы (Driving Forces): – это силы, которые способствуют изменениям и поддерживают их. Они могут включать в себя внутренние и внешние факторы, такие как новые технологии, изменения в рыночных условиях, давление со стороны конкурентов, стратегические цели организации и т.д.

2. Сдерживающие силы (Restraining Forces): – это силы, которые препятствуют изменениям и создают сопротивление. Они могут включать в себя страх перед неизвестным, устоявшиеся привычки и процессы,



недостаток ресурсов, сопротивление со стороны сотрудников и другие барьеры.

Процесс анализа поля сил:

1. Определение цели изменений: Четко сформулируйте, какие изменения необходимо внедрить и какие результаты вы хотите достичь.

2. Идентификация движущих и сдерживающих сил: Составьте список всех факторов, которые способствуют изменениям (движущие силы), и всех факторов, которые препятствуют изменениям (сдерживающие силы).

3. Оценка силы влияния: Оцените каждую силу по степени ее влияния на процесс изменений. Это можно сделать с помощью шкалы (например, от 1 до 5), где 1 — слабое влияние, а 5 — сильное влияние.

*Пример анализа поля сил: Цель изменений: внедрение новой системы управления проектами.*

*Движущие силы: - Повышение эффективности работы (оценка 4) - Требования клиентов (оценка 3) - Конкурентное давление (оценка 4) - Поддержка руководства (оценка 5)*

*Сдерживающие силы: - Сопротивление сотрудников (оценка 4) - Недостаток навыков и знаний (оценка 3) - Высокие затраты на внедрение (оценка 4) - Неопределенность и страх перед изменениями (оценка 3)*

4. Анализ и разработка стратегии: проанализируйте баланс между движущими и сдерживающими силами. Если сдерживающие силы преобладают, разработайте стратегии для их ослабления или устранения. Если движущие силы недостаточно сильны, подумайте, как их усилить.

5. Планирование действий: разработайте конкретные действия для усиления движущих сил и ослабления сдерживающих сил. Это может включать обучение сотрудников, улучшение коммуникации, предоставление дополнительных ресурсов и т.д.

Преимущества анализа поля сил: 1. Простота и наглядность: метод легко понять и применять, он предоставляет визуальное представление сил, влияющих на изменения. 2. Фокус на ключевых факторах: помогает идентифицировать и оценить ключевые факторы, влияющие на успех изменений. 3. Разработка стратегий: позволяет разработать конкретные стратегии для управления изменениями, усиливая движущие силы и ослабляя сдерживающие.

Недостатки анализа поля сил: 1. Субъективность: оценка силы влияния факторов может быть субъективной и зависеть от восприятия участников анализа. 2. Ограниченность: метод может быть недостаточно гибким для сложных и многослойных изменений, требующих более детального анализа.

В целом, поле сил Курта Левина является полезным инструментом для анализа и управления изменениями, помогая организациям лучше понять и управлять факторами, влияющими на процесс изменений.

**Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа** представляют два подхода к изменениям в организации. **Теория Е** (экономическая) сосредоточена на рациональных и экономических аспектах изменений, таких как оптимизация процессов, снижение издержек и повышение эффективности. **Теория О** (организационная) уделяет больше внимания социальным и организационным аспектам изменений, таким как изменение организационной культуры, коммуникации и участия сотрудников. Оба подхода имеют свои преимущества и могут быть использованы в зависимости от контекста и целей организации.

Таким образом, управление изменениями - это сложный процесс, требующий высокой степени сотрудничества и правильного понимания сложных сред, в которых работают организации. Развитие организации постепенно расширялось в ответ на потребности работодателей, которые хотят не только продвинуть свои организации вперед с точки зрения бизнес-целей, но и с точки зрения вовлеченности сотрудников, поскольку современные работодатели теперь понимают связь между вовлеченностью сотрудников и организационным успехом. Одно можно сказать наверняка, изменения не быстрый и не легкий процесс.

Для выбора подхода для конкретной ситуации можно использовать следующие критерии:

- цели и ожидания от изменений: какие результаты хочет достичь организация, какие показатели будут использоваться для измерения успеха, какие риски и препятствия могут возникнуть на пути к цели;
- характер и масштаб изменений: какой тип (революционный или эволюционный), степень (радикальный или постепенный), скорость (быстрый или медленный) и область (локальный или глобальный) изменений требуется внедрить в организации;
- контекст и культура организации: каковы особенности внешней и внутренней среды организации, каковы ее ценности, нормы, правила и традиции, каков уровень зрелости и готовности к изменениям у сотрудников и руководителей;
- заинтересованные стороны и участники процесса: кто является ключевыми драйверами, спонсорами, агентами, целевой аудиторией

и противниками изменений, каковы их интересы, потребности, мотивы и ожидания относительно изменений.

Исходя из этих критериев, проводится анализ и выбирается подход, который наилучшим образом соответствует целям, характеру, контексту и заинтересованным сторонам процесса управления изменениями.

Рассмотрим процесс проведения анализа на примере организации, которая хочет внедрить новую систему управления проектами.

1. Цели и ожидания от изменений: организация хочет повысить эффективность и качество работы над проектами, улучшить координацию и коммуникацию между участниками проектов, сократить сроки и затраты на реализацию проектов.

Для измерения успеха будут использоваться показатели, такие как степень выполнения задач по времени и бюджету, уровень удовлетворенности клиентов и сотрудников, количество ошибок и изменений в ходе проектов.

Риски и препятствия могут быть связаны с техническими сложностями при переходе на новую систему, недостатком обучения и поддержки пользователей, сопротивлением изменениям со стороны некоторых сотрудников или руководителей.

2. Характер и масштаб изменений: тип изменений – революционный (так как требует замены старой системы на новую), степень – радикальная (так как затрагивает все аспекты работы над проектами), скорость – быстрая (так как необходимо минимизировать время перехода на новую систему), область – глобальная (так как касается всех подразделений и проектов организации).

3. Контекст и культура организации: внешняя среда организации динамична и конкурентна, требует постоянной адаптации и инноваций. Внутренняя среда организации отличается высоким уровнем гетерогенности и сложности, так как включает множество разных видов и размеров проектов, различных методологий и инструментов работы, разноплановых специалистов и команд. Ценности организации основаны на клиентоориентированности, качестве, сотрудничестве и постоянном развитии. Нормы, правила и традиции организации поддерживают гибкость, автономность и ответственность сотрудников за результаты своей работы. Уровень зрелости и готовности к изменениям у сотрудников и руководителей разный: некоторые активно поддерживают и способствуют изменениям, другие пассивно принимают или игнорируют изменения, третьи активно или пассивно сопротивляются изменениям.

4. Заинтересованные стороны и участники процесса: ключевыми драйверами изменений являются высшее руководство организации (генеральный директор, директор по развитию) и отдел информационных

технологий; спонсором изменений является директор по финансам; агенты изменений IT-менеджеры и IT-специалисты, которые будут реализовывать новую систему управления проектами; целевой аудиторией являются сотрудники организации, которые будут использовать новую систему; противниками изменений могут быть те сотрудники или руководители, которые не видят необходимости или выгоды от новой системы или боятся потерять свои привычки или полномочия.

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1. Какие основные теории управления организационными изменениями существуют?
2. Какие модели управления организационными изменениями наиболее распространены?
3. Какие роли и ответственности участвующих лиц в процессе управления организационными изменениями?
4. Какие преимущества и ограничения сопутствуют различным теориям и моделям управления организационными изменениями?
5. Какие вызовы и трудности могут возникнуть при реализации организационных изменений и как их преодолеть?

## Тема 3. Лидер и команда организационных изменений.

### 3.1. Лидер организационных изменений, его деятельность и личные качества

Лидер организационных изменений — это сотрудник организации, который инициирует, управляет и поддерживает процесс изменений в организации. Он играет ключевую роль в формировании видения изменений, мобилизации ресурсов, вдохновении и вовлечении сотрудников, а также в преодолении сопротивления и обеспечении успешного внедрения и закрепления изменений.

Лидер организационных изменений обладает стратегическим мышлением, сильными коммуникативными навыками, способностью к адаптации и умением эффективно управлять проектами и командами в условиях неопределенности.

Роль лидера в управлении организационными изменениями является ключевой для успешной реализации этих изменений, поскольку лидерство влияет на то, как изменения воспринимаются и принимаются в организации.

Вот некоторые важные аспекты роли лидера в управлении организационными изменениями:

1. **Видение и стратегия.** Лидер должен иметь четкое видение о том, какие изменения необходимы для достижения целей, и разработать стратегию и план действий для внедрения этих изменений.

2. **Коммуникация.** Лидер должен быть активным и открытым коммуникатором, способным четко объяснить причины изменений, их цели и последствия для организации и сотрудников.

3. **Вовлеченность сотрудников.** Лидер должен включить сотрудников в процесс принятия решений и планирования изменений, обеспечивая их участие и поддержку.

4. **Поддержка и мотивация.** Лидер должен поддерживать сотрудников в процессе изменений, помогая им преодолеть сопротивление и приспособиться к новым обстоятельствам.

5. **Обучение и развитие.** Лидер должен предоставить необходимую поддержку и ресурсы для обучения сотрудников новым методам работы и навыкам, необходимым для успешной адаптации к изменениям.

6. **Создание позитивного образа.** Лидер должен продемонстрировать свою веру в успех изменений и продемонстрировать позитивный образ, чтобы вдохновить остальных членов организации.

**7. Управление изменениями.** Лидер должен активно участвовать в управлении процессом изменений, отслеживать прогресс и корректировать планы, если необходимо.

Итак, роль лидера в управлении организационными изменениями заключается в создании понимания, поддержки и направления для изменений, а также в том, чтобы помочь всем участникам организации успешно адаптироваться к новым условиям.

Рассмотрим подробнее роль лидера в управлении организационными изменениями:

**1. Объяснение и коммуникация.** Лидер должен обеспечить понимание необходимости изменений и объяснить, какие конкретно проблемы должны быть решены и какие цели должны быть достигнуты. Открытая и эффективная коммуникация позволяет минимизировать сопротивление и недопонимание.

**2. Построение поддержки и ангажирование.** Лидер должен активно вовлекать сотрудников в процесс принятия решений и планирования изменений. Это может включать проведение встреч, обсуждение идей и регулярную обратную связь. Важно, чтобы сотрудники чувствовали себя частью процесса и понимали, что их мнение важно.

**3. Поддержка в процессе изменений.** Лидер должен обеспечить поддержку сотрудникам в течение процесса изменений. Это включает в себя регулярные брифинги, обучение, консультирование и мотивацию.

**4. Проявление личного примера.** Лидер должен демонстрировать позитивное отношение к изменениям и поддерживать их публично. Это может быть продемонстрировано через личное участие в процессе изменений, а также через принятие новых методов работы.

**5. Создание видения и стимулирование изменений.** Лидер должен иметь четкое видение будущего и стимулировать организацию на путь к этому видению. Важно вдохновлять и мотивировать сотрудников, показывая, какие преимущества будут получены от успешной реализации изменений.

**6. Управление устойчивостью.** Лидер должен бороться со сопротивлением, минимизировать страх перед изменениями и распространять уверенность в успешном завершении процесса изменений.

### **3.2. Команда организационных изменений, ее жизнедеятельность и структура**

Команда организационных изменений — это группа сотрудников внутри организации, которая занимается планированием, внедрением и управлением изменениями в компании. Она может включать в себя

сотрудников разных уровней и отделов, чтобы обеспечить широкое представление о том, какие изменения необходимы для достижения целей организации.

Жизнедеятельность и структура команды организационных изменений определяются ее целями, задачами и функциями. Команда должна иметь четкую структуру, которая позволяет ей эффективно работать над достижением поставленных целей.

Члены команды должны быть выбраны таким образом, чтобы они могли успешно выполнять свои задачи и взаимодействовать друг с другом.

Кроме того, команда должна иметь определенную систему управления, которая поможет ей координировать свою работу и принимать решения.

**Цели команды организационных изменений:**

1. Обеспечение успешного внедрения изменений: Основная цель команды – гарантировать, что изменения будут внедрены эффективно и достигнут поставленных целей.

2. Минимизация сопротивления изменениям: Команда работает над снижением сопротивления со стороны сотрудников и других заинтересованных сторон.

3. Повышение готовности к изменениям: Команда стремится повысить уровень готовности и адаптивности организации к изменениям.

4. Обеспечение устойчивости изменений: Команда должна гарантировать, что изменения будут устойчивыми и интегрированными в повседневную деятельность организации.

**Задачи команды организационных изменений:**

1. Анализ текущего состояния: Оценка текущей ситуации в организации, выявление проблем и возможностей для изменений.

2. Разработка плана изменений: Создание детального плана действий, включающего цели, этапы, ресурсы и сроки.

3. Коммуникация изменений: Информирование всех заинтересованных сторон о предстоящих изменениях, их целях и ожидаемых результатах.

4. Обучение и поддержка сотрудников: Организация тренингов и предоставление ресурсов для обучения сотрудников новым навыкам и процессам.

5. Мониторинг и оценка изменений: Постоянное отслеживание прогресса изменений, оценка их эффективности и внесение корректировок при необходимости.

**Функции команды организационных изменений:**

1. Планирование: Разработка стратегий и тактик для успешного внедрения изменений.

2. Коммуникация: Обеспечение прозрачного и регулярного обмена информацией между всеми уровнями организации.

3. Управление рисками: Идентификация потенциальных рисков и разработка мер по их минимизации.

4. Обучение и развитие: Организация программ обучения и развития для сотрудников, чтобы они могли адаптироваться к изменениям.

5. Поддержка и консультирование: Предоставление поддержки и консультаций руководителям и сотрудникам в процессе изменений.

6. Оценка и отчетность: Оценка результатов изменений и предоставление отчетов о прогрессе и достижениях.

Команда организационных изменений играет ключевую роль в успешной реализации изменений, обеспечивая их планирование, координацию и поддержку на всех этапах процесса.

Формирование команды организационных изменений требует включения специалистов с разнообразными навыками и опытом, чтобы обеспечить всесторонний подход к управлению изменениями.

**Основные роли и специалисты**, которые должны входить в такую команду:

1. Руководитель проекта изменений (Change Manager).

Роль: Общее руководство и координация всех аспектов проекта изменений.

Навыки: Лидерство, стратегическое мышление, управление проектами, коммуникационные навыки.

2. Спонсор изменений (Change Sponsor).

Роль: Высокопоставленный руководитель, который поддерживает и продвигает изменения на уровне высшего руководства.

Навыки: Влияние, стратегическое видение, способность мобилизовать ресурсы.

3. HR-специалист (Human Resources Specialist)

Роль: Управление аспектами, связанными с персоналом, такими как обучение, развитие и управление сопротивлением.

Навыки: Управление персоналом, обучение и развитие, коммуникационные навыки.

4. Коммуникационный специалист (Communications Specialist)

Роль: Разработка и реализация коммуникационной стратегии для информирования всех заинтересованных сторон.

Навыки: Коммуникации, PR, написание текстов, управление внутренними коммуникациями.

5. Бизнес-аналитик (Business Analyst)

Роль: Анализ текущих процессов и систем, выявление потребностей и предложений по улучшению.



Навыки: Аналитическое мышление, знание бизнес-процессов, навыки работы с данными.

6. IT-специалист (IT Specialist)

- Роль: Обеспечение технической поддержки и внедрение новых технологий, необходимых для изменений.

Навыки: IT-архитектура, управление проектами, технические навыки.

7. Финансовый аналитик (Financial Analyst)

Роль: Оценка финансовых аспектов изменений, управление бюджетом и ресурсами.

Навыки: Финансовый анализ, бюджетирование, управление ресурсами.

8. Представители ключевых подразделений (Key Department Representatives)

Роль: Обеспечение обратной связи и поддержки изменений в своих подразделениях.

Навыки: Знание специфики работы подразделения, лидерские качества, коммуникационные навыки.

9. Эксперт по управлению рисками (Risk Management Specialist)

Роль: Идентификация и управление рисками, связанными с процессом изменений.

Навыки: Управление рисками, аналитическое мышление, стратегическое планирование.

10. Коуч или консультант по изменениям (Change Coach or Consultant)

- Роль: Предоставление экспертных знаний и поддержки в процессе изменений.

Навыки: Консультирование, коучинг, знание методологий управления изменениями.

11. Представитель сотрудников (Employee Representative)

Роль: Обеспечение учета мнений и интересов сотрудников в процессе изменений.

Навыки: Коммуникационные навыки, знание корпоративной культуры, способность представлять интересы сотрудников.

Формирование такой команды позволяет обеспечить всесторонний подход к управлению изменениями, учитывая все аспекты и интересы организации.

Современный *Project Management* говорит нам о том, что роли спонсора проекта и проектного менеджера уже недостаточно, чтобы управлять эмоциями сотрудников компании и удерживать корпоративную культуру на стабильном уровне. В команду, занимающуюся реализацией крупного проекта по трансформации, необходимо вводить особую роль — **специалиста по управлению изменениями (УИ)**.

В настоящее время эта должность достаточно экзотическая, не у многих людей есть представление, чем же именно должен заниматься такой специалист, какую пользу компании он может принести, какими должны быть критерии результатов его работы, чтобы верхнеуровневые цели и задачи компании реализовывались в полном объеме.

Специалист по УИ играет практически ключевую роль в инициировании и внедрении соответствующих бизнес-целям компании изменений. Так же он должен обеспечивать быстрый и максимально эффективный процесс перемен, содействовать положительному восприятию этих нововведений персоналом. И, что немаловажно, на плечи такого специалиста ложится ответственность за процесс коучинга и успешного внедрения изменений внутри руководящего состава.

Что же касается функциональных обязанностей специалиста по управлению изменениями, то в настоящий момент отсутствует их четкий перечень.

На различных интернет-площадках по подбору кадров можно встретить множество различных требований к данной должности. Зачастую их различие связано с особенностями компании, с уровнем развития конкретного предприятия и другими частными особенностями. Но если опустить некоторые эксклюзивные требования, связанные с конкретными особенностями, то можно сформировать небольшой обязательный перечень навыков и обязанностей специалиста по УИ.

Для того, чтобы подобрать оптимальные инструменты и методы, специалист по УИ должен уметь:

- исследовать и систематизировать ежедневные потребности компании в управлении и анализировать лучшие практики как внутренние, так и внешние;
- разрабатывать, поддерживать процесс УИ;
- управлять проектами или же различными инициативами по внедрению изменений и развитию корпоративной культуры;
- видеть картину целиком для описания текущих бизнес-процессов и разрабатывать новую организационную структуру;

На специалиста не возлагается функция контроля, однако ему придется достаточно плотно взаимодействовать практически со всеми подразделениями и отделами компании для эффективного продвижения изменений, поэтому у данного сотрудника должны быть развиты коммуникативные навыки на достаточно высоком уровне.

### 3.3. Сопротивление изменениям и методы его преодоления

Сопротивление изменениям является распространенной проблемой при управлении организационными изменениями.

Рассмотрим некоторые из основных причин и способы справиться с этой проблемой:

**1. Неопределенность и страх перед неизвестностью.** Изменения могут вызывать страх и тревогу у сотрудников, особенно если они не знают, как изменения повлияют на их роль, задачи и будущее в организации.

Важно обеспечить ясную и прозрачную коммуникацию, объяснить причины изменений, их цели и ожидаемые выгоды. Также стоит предоставить возможность сотрудникам задавать вопросы и высказывать свои опасения.

**2. Потеря контроля и влияния.** Сотрудники могут сопротивляться изменениям, если они чувствуют, что теряют контроль над своей работой или влияние на принимаемые решения.

Важно включать сотрудников в процесс принятия решений и планирования изменений, предоставлять возможность высказывать свое мнение и участвовать в принятии решений, где это возможно.

**3. Недостаточное обучение и поддержка.** Если сотрудники не получают достаточной подготовки и поддержки для освоения новых навыков и компетенций, они могут испытывать страх неуспеха или неуверенность в своих способностях.

Важно предоставить обучение, тренинги и ресурсы, которые помогут сотрудникам успешно адаптироваться к изменениям и освоить новые требуемые навыки.

**4. Потеря привычного рабочего окружения и комфорта.** Изменения могут привести к потере привычного рабочего окружения, ролей или команды, что может вызывать сопротивление.

Важно обеспечить поддержку и помощь сотрудникам в адаптации к новым условиям, создать поддерживающую и вдохновляющую атмосферу, где сотрудники чувствуют себя комфортно и поддерживают друг друга.

**5. Недостаточное лидерство и пример со стороны руководства.** Руководители играют важную роль в успешной реализации изменений. Если руководство не проявляет примерного отношения к изменениям, не поддерживает и не коммуницирует их важность, это может привести к сопротивлению со стороны сотрудников.

Важно, чтобы руководители были четкими и вдохновляющими лидерами, которые поддерживают изменения и демонстрируют свою приверженность к новым направлениям.

Таким образом, управление сопротивлением изменениям требует тщательного планирования, эффективной коммуникации и поддержки сотрудников. Важно учитывать опасения и потребности сотрудников, предоставлять им информацию, обучение и ресурсы, а также создавать поддерживающую атмосферу и лидерство.

Ниже приведены несколько стратегий, которые помогут вам справиться с этой проблемой:

**1. Коммуникация.** Один из наиболее важных способов преодоления сопротивления заключается в установлении открытой и прозрачной коммуникации с персоналом. Объясните причины изменений, цели и выгоды, которые они могут принести для компании, и для каждого сотрудника. Это поможет сотрудникам лучше понять и принять необходимость изменений.

**2. Участие сотрудников.** Вовлечение сотрудников в процесс планирования и принятия решений по изменениям может повысить их заинтересованность в успехе проекта и снизить сопротивление. Попробуйте создать рабочие группы или комитеты, где сотрудники могут активно участвовать в процессе изменений.

**3. Обучение и поддержка.** Предоставление сотрудникам необходимых навыков и знаний для успешной адаптации к изменениям поможет им чувствовать себя более уверенно и готово принимать участие в новых процессах.

**4. Поддержка руководства.** Важно, чтобы руководство проявило свою поддержку изменениям и продемонстрировало лидерство в этом процессе. Сотрудники часто следуют примеру руководства, поэтому позитивное отношение к изменениям сверху может повлиять на их позитивное отношение снизу.

**5. Постепенное внедрение.** Иногда лучший способ преодолеть сопротивление - это внедрять изменения постепенно, а не радикально. Это может дать сотрудникам время на адаптацию и уменьшить возможное сопротивление.

**6. Награждение за успешное приспособление.** Признание и вознаграждение сотрудников, которые успешно приспосабливаются к новым условиям и проявляют позитивное отношение к изменениям, может стимулировать других сотрудников повторить их пример.

Эти стратегии могут помочь вам смягчить сопротивление организационным изменениям и создать более благоприятную атмосферу для успешного внедрения изменений в организации.

## Вопросы для самостоятельной работы

1. Какие качества и навыки должен обладать лидер, осуществляющий организационные изменения?
2. Какие роли и функции выполняет лидер в процессе управления организационными изменениями?
3. Какие стратегии и подходы к лидерству могут быть эффективными при реализации организационных изменений?
4. Какие основные принципы формирования и развития команды, занимающейся организационными изменениями?
5. Какие методы и инструменты могут помочь лидеру в управлении командой организационных изменений?
6. Какие вызовы и проблемы могут возникнуть при работе лидера и команды по организационным изменениям и как их преодолеть?
7. Какие преимущества и ограничения сопутствуют различным подходам к лидерству и формированию команды в контексте организационных изменений?

## **Тема 4. Проектирование и совершенствование организационных структур**

Подходы к построению организационных структур. Подходы к реструктуризации организации.

Реструктуризация бизнес-процессов организации: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований.

### **4.1. Подходы к построению организационных структур**

**Построение организационных структур** — это процесс разработки и внедрения системы, которая определяет, как задачи, роли, обязанности и потоки информации распределяются и координируются внутри организации.

Организационная структура устанавливает формальные отношения между различными уровнями управления и подразделениями, обеспечивая эффективное достижение целей и задач компании.

Основные элементы организационной структуры:

1. **Иерархия** - определение уровней управления и подчиненности, что помогает установить четкие линии ответственности и отчетности.

2. **Департаментизация** - разделение организации на подразделения или департаменты на основе функций, продуктов, географических регионов или клиентов.

3. **Роли и обязанности** - четкое определение ролей и обязанностей каждого сотрудника и подразделения, что способствует эффективному выполнению задач.

4. **Коммуникационные потоки** - установление каналов и методов коммуникации между различными уровнями и подразделениями организации.

5. **Координация и интеграция** - механизмы для координации действий и интеграции усилий различных подразделений для достижения общих целей.

При построении организационных структур существуют различные **подходы**, которые могут быть применены в зависимости от целей и потребностей организации, и которые определяют ее структуру:

- **функциональная структура** - это наиболее распространенный подход, при котором организация создается по функциональным областям, таким как производство, маркетинг, финансы и т.д. Этот подход обеспечивает специализацию и четкое распределение ответственности.

- **дивизиональная структура** - в этом подходе организация разделяется на отдельные дивизионы или подразделения, которые могут быть организованы по географическому принципу, продуктам или клиентам. Это позволяет более гибко управлять различными бизнес-единицами.

- **матричная структура** - в данной структуре существует комбинация функциональных и дивизиональных принципов. Сотрудники работают в двух или более линиях иерархии, что позволяет лучше координировать работу и реализовывать проекты.

- **сетевая структура** - в этом подходе организация строится на основе внешних партнерств и сотрудничества с другими организациями. Организация состоит из множества независимых подразделений или компаний, которые работают вместе для достижения общих целей. Это позволяет гибко адаптироваться к изменениям на рынке

Сетевая структура позволяет эффективно использовать ресурсы и экспертизу сторонних компаний.

- **гибкая структура** - этот подход предполагает создание гибкой и адаптивной структуры, которая может быстро реагировать на изменения во внешней среде и требования клиентов. Он обеспечивает высокую гибкость и инновационность.

- **проектная структура** - организация ориентирована на выполнение проектов. Сотрудники объединяются в команды для выполнения конкретных проектов и могут переходить из одного проекта в другой.

Процесс построения организационной структуры:

1. Анализ целей и стратегии - определение целей и стратегий организации, которые будут влиять на выбор структуры.

2. Определение ключевых функций и процессов - идентификация основных функций и процессов, необходимых для достижения целей.

3. Разработка структуры - определение уровней управления, департаментов, ролей и обязанностей.

4. Установление коммуникационных каналов - определение методов и каналов коммуникации между различными уровнями и подразделениями.

5. Внедрение структуры - реализация разработанной структуры, назначение сотрудников на роли и обучение.

6. Оценка и корректировка - постоянный мониторинг эффективности структуры и внесение необходимых изменений для улучшения.

Построение организационных структур — это ключевой процесс, который помогает организации эффективно распределять ресурсы, координировать действия и достигать поставленных целей. Выбор подходящей структуры зависит от множества факторов, включая цели, стратегию, размер и сложность организации.

## 4.2. Подходы к реструктуризации организации

**Реструктуризация организации** - это процесс изменения ее структуры, процессов и ресурсов с целью повышения эффективности и адаптации к изменяющимся условиям.

Рассмотрим основные подходы, которые могут быть использованы при реструктуризации:

- сокращение - этот подход предполагает сокращение численности сотрудников и уменьшение размеров организации. Он может быть использован для снижения издержек и повышения эффективности.

- реорганизация - в этом подходе организация перестраивается путем изменения структуры, процессов и ответственности. Целью является повышение гибкости, координации и эффективности работы.

- интеграция - этот подход используется при слиянии или приобретении организаций. Он предполагает объединение ресурсов, процессов и структур для достижения синергии и повышения конкурентоспособности.

- диверсификация - в этом подходе организация расширяет свою деятельность и входит в новые рынки или отрасли. Целью является увеличение доходов и снижение рисков.

- аутсорсинг - в этом подходе организация передает определенные функции или процессы сторонним поставщикам услуг. Он может быть использован для снижения издержек и повышения специализации.

- инновационные изменения - этот подход предполагает внедрение новых и инновационных идей, технологий или продуктов. Целью является стимулирование роста и развития организации.

Каждый подход к реструктуризации имеет свои особенности и может быть применен в зависимости от целей и потребностей организации. Важно тщательно планировать и реализовывать



реструктуризацию, учитывая потенциальные риски и преимущества каждого подхода.

### **4.3. Реструктуризация бизнес-процессов организации: понятие, экономические формы, причины**

**Реструктуризация бизнес-процессов организации** - это процесс изменения и перестройки существующих бизнес-процессов с целью повышения их эффективности, оптимизации ресурсов и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

В результате реструктуризации происходит пересмотр и реорганизация процессов, изменение последовательности шагов, перераспределение ролей и ответственности, а также внедрение новых технологий и методов работы.

Экономические формы реструктуризации бизнес-процессов могут включать:

1. *Оптимизация процессов.* Это включает анализ и улучшение существующих процессов с целью сокращения издержек, улучшения качества и повышения эффективности. Процессы могут быть перераспределены, автоматизированы или упрощены для достижения лучших результатов.

2. *Реинжиниринг процессов.* Это радикальный подход, который предполагает полное переосмысление и перестройку бизнес-процессов. Процессы могут быть полностью изменены, упрощены или автоматизированы с целью достижения радикальных улучшений в эффективности и результативности.

3. *Интеграция процессов.* Это объединение различных процессов и функциональных областей организации для достижения синергии и повышения координации. Процессы могут быть интегрированы для устранения избыточных операций и повышения эффективности взаимодействия.

Причины реструктуризации бизнес-процессов могут включать:

1. **Изменение рыночных условий.** Реструктуризация может быть вызвана изменением требований рынка, конкурентной ситуации или изменением потребностей клиентов. Организация должна адаптироваться к новым условиям, чтобы оставаться конкурентоспособной.

2. **Улучшение эффективности и производительности.** Реструктуризация может быть проведена для повышения эффективности и производительности организации. Целью является оптимизация процессов, устранение избыточных операций и повышение использования ресурсов.

3. Инновации и технологический прогресс. Реструктуризация может быть вызвана внедрением новых технологий, инноваций или изменением бизнес-модели. Организация должна адаптироваться к новым возможностям и требованиям, чтобы оставаться конкурентоспособной.

4. Слияния и поглощения. Реструктуризация может быть проведена в результате слияния или поглощения организаций. Целью является интеграция процессов и ресурсов для достижения синергии и оптимизации деятельности.

Реструктуризация бизнес-процессов организации является важным инструментом для адаптации к изменяющимся условиям и повышения эффективности. Она требует тщательного планирования, анализа и внедрения изменений, с учетом целей и потребностей организации.

#### 4.4. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов

Существует несколько методов и моделей, которые могут быть использованы при реструктуризации бизнес-процессов организации:

1. **Модель BPMN (Business Process Model and Notation):** BPMN - это графический язык моделирования бизнес-процессов, который позволяет визуализировать и анализировать процессы организации. Он предоставляет стандартные символы и нотации для описания шагов, потоков данных, ролей и других аспектов процессов.

2. **Методология Lean:** Lean - это методология, которая стремится к эффективному использованию ресурсов и устранению избыточных операций в процессах.

Она включает такие инструменты, как 5S, Kaizen, Value Stream Mapping и другие, которые помогают оптимизировать процессы и улучшить качество продукции или услуг.

3. **Методология Six Sigma:** Six Sigma - это методология, которая направлена на устранение дефектов и повышение качества процессов. Она использует статистические методы и инструменты для анализа и улучшения процессов, такие как DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) и другие.

4. **Методология Business Process Reengineering (BPR):** BPR - это методология, которая предполагает радикальную перестройку и переосмысление бизнес-процессов организации. Она включает переопределение целей, перераспределение ролей и ответственности, а также внедрение новых технологий и методов работы.

5. **Методология Agile:** Agile - это методология, которая используется в разработке программного обеспечения, но может быть

применена и в реструктуризации бизнес-процессов. Она предлагает гибкий и итеративный подход к управлению проектами и процессами, позволяя быстро реагировать на изменения и вносить коррективы.

**6. Методология Business Process Management (BPM):** BPM – это подход к управлению бизнес-процессами, который включает в себя моделирование, автоматизацию, анализ и улучшение процессов. Он предоставляет инструменты и методы для управления жизненным циклом процессов и обеспечения их эффективности.

Каждая из этих методологий и моделей имеет свои особенности и подходы к реструктуризации бизнес-процессов. Выбор конкретного метода или модели зависит от целей, потребностей и характеристик организации. Важно тщательно изучить и адаптировать выбранный подход к конкретной ситуации и контексту организации.

Методы реструктуризации бизнес-процессов можно классифицировать по различным критериям, таким как концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, а также процессно- и функционально-ориентированные. Взаимосвязь между ними может быть следующей:

**1. Концептуальные и прикладные методы:**

- Концептуальные методы реструктуризации ориентированы на разработку концептуальных моделей и стратегий изменений. Они помогают определить цели, принципы и подходы к реструктуризации, а также разработать общую концепцию изменений.

- Прикладные методы реструктуризации фокусируются на конкретных инструментах и техниках, которые используются для реализации изменений. Они предоставляют практические руководства и методики для проведения изменений в бизнес-процессах.

**2. Революционные и эволюционные методы:**

- Революционные методы реструктуризации предполагают радикальные изменения в бизнес-процессах. Они могут включать переосмысление и перестройку процессов, изменение организационной структуры и внедрение новых технологий. Революционные методы часто связаны с методологией Business Process Reengineering (BPR).

- Эволюционные методы реструктуризации предполагают постепенные и пошаговые изменения в бизнес-процессах. Они могут включать оптимизацию, улучшение и инкрементальные изменения в процессах. Эволюционные методы часто связаны с методологиями Lean и Six Sigma.

**3. Процессно- и функционально-ориентированные методы:**

- Процессно-ориентированные методы реструктуризации фокусируются на анализе, моделировании и оптимизации бизнес-процессов. Они помогают идентифицировать узкие места, избыточные операции и улучшить потоки работ и взаимодействие между процессами.

- Функционально-ориентированные методы реструктуризации фокусируются на изменении организационной структуры и распределении ролей и ответственности. Они помогают оптимизировать функциональные области организации и улучшить координацию и сотрудничество между ними.

Взаимосвязь между этими методами может быть в том, что концептуальные методы определяют общую стратегию и подходы к реструктуризации, в то время как прикладные методы предоставляют конкретные инструменты и техники для реализации изменений. Революционные и эволюционные методы могут быть использованы в зависимости от масштаба и скорости изменений, а процессно- и функционально-ориентированные методы могут взаимодополняться для достижения оптимальных результатов в реструктуризации бизнес-процессов.

Основные направления, задачи и этапы проведения реструктуризации бизнес-процессов

Основные направления реструктуризации бизнес-процессов могут включать:

1. *Оптимизация процессов.* Идентификация и устранение избыточных операций, улучшение последовательности шагов, повышение эффективности использования ресурсов и сокращение времени выполнения процессов.

2. *Автоматизация и цифровизация.* Внедрение новых технологий и систем для автоматизации процессов, улучшения качества и точности, а также повышения скорости выполнения задач.

3. *Улучшение качества.* Разработка и внедрение методов контроля качества, стандартов и процедур, чтобы обеспечить высокое качество продукции или услуг.

4. *Улучшение клиентского опыта.* Анализ и оптимизация процессов, связанных с обслуживанием клиентов, чтобы повысить удовлетворенность клиентов и улучшить их опыт.

Основными задачами реструктуризации бизнес-процессов являются:

1. *Анализ и оценка текущих процессов.* Идентификация слабых мест, узких мест и проблем в существующих процессах, а также оценка их эффективности и эффективности.

2. *Разработка новых процессов.* Разработка оптимальных и эффективных процессов, которые соответствуют стратегическим целям организации и требованиям клиентов.

3. *Внедрение изменений.* Планирование и реализация изменений в бизнес-процессах, включая обучение сотрудников, внедрение новых систем и технологий, а также изменение организационной структуры.

4. *Мониторинг и контроль.* Оценка и контроль результатов изменений, а также непрерывное улучшение процессов на основе обратной связи и анализа данных.

Этапы проведения реструктуризации бизнес-процессов могут включать:

1. *Анализ текущих процессов.* Идентификация и документирование существующих процессов, анализ их эффективности и выявление проблемных областей.

2. *Планирование изменений.* Разработка стратегии и плана изменений, определение целей и ожидаемых результатов, а также выделение ресурсов и установление временных рамок.

3. *Разработка новых процессов.* Разработка оптимальных и эффективных процессов, включая определение последовательности шагов, ролей и ответственности, а также внедрение новых технологий и систем.

4. *Внедрение изменений.* Реализация изменений в бизнес-процессах, включая обучение сотрудников, внедрение новых систем и технологий, а также изменение организационной структуры.

5. *Мониторинг и оценка.* Оценка результатов изменений, мониторинг процессов и сбор обратной связи, а также непрерывное улучшение процессов, на основе полученных данных.

Каждая организация может иметь свои особенности и подходы к реструктуризации бизнес-процессов, и этапы проведения могут варьироваться в зависимости от конкретной ситуации и целей организации.

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1. Что такое организационная структура и какие основные элементы входят в ее состав?

2. Какие факторы необходимо учитывать при проектировании организационной структуры?

3. Какие основные типы организационных структур существуют и в чем их отличия?

4. Какие преимущества и недостатки сопутствуют различным типам организационных структур?

5. Какие методы и инструменты используются при совершенствовании организационных структур?

6. Какие вызовы и проблемы могут возникнуть при проектировании и совершенствовании организационных структур и как их преодолеть?

7. Какие тенденции и новации существуют в области проектирования и совершенствования организационных структур?

## Литература

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом компании : как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать : практическое пособие : [16+] / И.Адизес ; Перевод с английского. – Москва : Альпина Паблишер, 2022. – 520 с. : ил. – (Методология Адизеса). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707817>
2. Бабкина, О. Н. Управление изменениями: учебное пособие: [16+] / О.Н.Бабкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: АГРУС, 2019. – 264 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457>
3. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник / А.О.Блинов, Н.В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва: Дашков и К, 2020. – 304 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL:<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215>
4. Горелик С.В. Инжиниринговые методы реструктуризации предприятий. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – 184 с.
5. Камертон, Э. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений / Э. Камертон, М. Грин; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2006. – 290 с.
6. Д. Коттер, Д. Впереди перемен. М.: Олимп – Бизнес, 2015 – 256 с.
7. Шеремет, М.А. Управление изменениями: учебное пособие / М.А. Шеремет. – Москва: Изд-во дом «Дело», 2015. – 125 с.
8. Цай, Е. Л. Управление изменениями: учебное пособие: / Е.Л.Цай, И.А.Шевчук, Д.В.Нехайчук ; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – Севастополь: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. – 203 с.: табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611322>
9. Ташлыкова Е. В., Черемных Д. Н. Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологичных предприятиях // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 432-435. - URL: <https://moluch.ru/archive/60/8665/> (дата обращения: 18.03.2019).

### Учебно-методические материалы:

1. Управление изменениями [Электронный ресурс ]: практикум по одноименной дисциплине для слушателей специальности 1-26 02 74 "Деловое администрирование" заочной формы обучения / Н. П. Драгун, И. В. Ивановская ; Министерство образования Республики Беларусь, Учреждение образования "Гомельский государственный технический

университет имени П. О. Сухого", Институт повышения квалификации и переподготовки кадров, Кафедра "Профессиональная переподготовка" . - Гомель : ГГТУ, 2016. - 35 с. Режим доступа: <https://elib.gstu.by/handle/220612/14348>



## Задания для практических (семинарских) занятий

### 1. Тестовые задания по учебной дисциплине "Управление изменениями"

1. Что такое управление изменениями?
  - a) Процесс изменения в организации
  - b) Управление проектами
  - c) Управление рисками
  - d) Управление качеством
  
2. Какие основные фазы включает модель организационных изменений К. Левина?
  - a) Разморозка, изменение, закрепление
  - b) Планирование, выполнение, контроль
  - c) Анализ, проектирование, внедрение
  - d) Постановка целей, разработка стратегии, реализация
  
3. Что представляет собой модель "прорыва" в управлении изменениями?
  - a) Постепенные и инкрементальные изменения
  - b) Резкие и радикальные изменения
  - c) Изменения, основанные на экономических факторах
  - d) Изменения, основанные на социальных факторах
  
4. Какая модель организационных изменений предполагает шесть фаз развития организации?
  - a) Модель организационных изменений К. Левина
  - b) Модель организационных изменений Л. Грейнера
  - c) Модель организационных изменений Д. Дакад
  - d) Модель организационных изменений Д. Коттера
  
5. Что такое поле сил в управлении изменениями?
  - a) Модель организационных изменений
  - b) Концепция, объясняющая процесс изменений в организации
  - c) Модель управления проектами
  - d) Модель управления рисками
  
6. Что представляет собой организационная структура?
  - a) Система взаимосвязей и взаимодействия между элементами организации

- b) План развития организации
- c) Список должностей и ролей в организации
- d) Стратегия организации

7. Какие основные типы организационных структур существуют?

- a) Функциональная, дивизиональная, матричная
- b) Проектная, гибкая, иерархическая
- c) Централизованная, децентрализованная, виртуальная
- d) Вертикальная, горизонтальная, смешанная

8. Что представляет собой функциональная структура организации?

- a) Организация разделена на функциональные подразделения
- b) Организация разделена на проектные команды
- c) Организация разделена на географические подразделения
- d) Организация не имеет четкой структуры

9. Какая структура организации характеризуется комбинацией функциональных и проектных подразделений?

- a) Матричная структура
- b) Дивизиональная структура
- c) Гибкая структура
- d) Виртуальная структура

10. Что представляет собой организационная культура?

- a) Совокупность ценностей, норм и поведенческих стандартов в организации
- b) Структура организации
- c) Формальные правила и процедуры в организации
- d) Финансовые показатели организации

11. Какую роль играет лидер в организационных изменениях?

- a) Он разрабатывает стратегию изменений
- b) Он руководит процессом изменений
- c) Он обеспечивает поддержку и мотивацию команды
- d) Все вышеперечисленное

12. Какие навыки и качества важны для лидера в организационных изменениях?

- a) Коммуникационные навыки
- b) Умение вдохновлять и мотивировать
- c) Умение принимать решения
- d) Все вышеперечисленное

13. Что такое команда организационных изменений?
- a) Группа сотрудников, ответственных за реализацию изменений
  - b) Группа экспертов, разрабатывающих стратегию изменений
  - c) Группа клиентов, влияющих на изменения
  - d) Все вышеперечисленное
14. Какие роли могут быть в команде организационных изменений?
- a) Спонсор изменений
  - b) Проектный менеджер
  - c) Координатор коммуникаций
  - d) Все вышеперечисленное
15. Какие факторы влияют на эффективность команды организационных изменений?
- a) Ясность целей и ролей
  - b) Коммуникация и сотрудничество
  - c) Поддержка руководства
  - d) Все вышеперечисленное
16. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов?
- a) Оптимизация и автоматизация существующих процессов
  - b) Разработка новых процессов с нуля
  - c) Улучшение качества продукции или услуг
  - d) Внедрение новых технологий в организацию
17. Какие основные шаги включает процесс реинжиниринга бизнес-процессов?
- a) Анализ текущих процессов, разработка новых процессов, внедрение изменений
  - b) Идентификация проблемных областей, определение целей, разработка стратегии
  - c) Обучение сотрудников, оценка результатов, укрепление изменений
  - d) Все вышеперечисленное
18. Какие преимущества может принести реинжиниринг бизнес-процессов организации?
- a) Улучшение эффективности и производительности
  - b) Сокращение издержек и времени выполнения процессов
  - c) Повышение качества продукции или услуг
  - d) Все вышеперечисленное

19. Какие факторы следует учитывать при реализации реинжиниринга бизнес-процессов?

- a) Вовлечение и поддержка высшего руководства
- b) Участие и обучение сотрудников
- c) Анализ и оценка текущих процессов
- d) Все вышеперечисленное

20. Какие вызовы и проблемы могут возникнуть при реализации реинжиниринга бизнес-процессов?

- a) Сопротивление изменениям со стороны сотрудников
- b) Недостаточная поддержка и ресурсы со стороны руководства
- c) Нарушение работы и несоответствие ожиданиям клиентов
- d) Все вышеперечисленное

21. Что такое реструктуризация бизнес-процессов?

- a) Оптимизация и изменение существующих процессов
- b) Создание новых процессов с нуля
- c) Улучшение качества продукции или услуг
- d) Внедрение новых технологий в организацию

22. Какие основные направления включает реструктуризация бизнес-процессов?

- a) Оптимизация процессов, автоматизация и цифровизация, улучшение качества, улучшение клиентского опыта
- b) Анализ и оценка текущих процессов, разработка новых процессов, внедрение изменений
- c) Обучение сотрудников, оценка результатов, укрепление изменений
- d) Все вышеперечисленное

23. Какие задачи включает реструктуризация бизнес-процессов?

- a) Анализ и оценка текущих процессов, разработка новых процессов, внедрение изменений
- b) Оптимизация процессов, автоматизация и цифровизация, улучшение качества, улучшение клиентского опыта
- c) Обучение сотрудников, оценка результатов, укрепление изменений
- d) Все вышеперечисленное

24. Какие этапы включает процесс реструктуризации бизнес-процессов?

- a) Анализ текущих процессов, планирование изменений, внедрение изменений, мониторинг и контроль

- b) Создание срочности, формирование коалиции, разработка видения и стратегии, коммуникация изменений
- c) Постановка целей, разработка стратегии, реализация изменений, укрепление изменений
- d) Все вышеперечисленное

25. Какие вызовы и проблемы могут возникнуть при реализации реструктуризации бизнес-процессов?

- a) Сопротивление изменениям со стороны сотрудников
- b) Недостаточная поддержка и ресурсы со стороны руководства
- c) Нарушение работы и несоответствие ожиданиям клиентов
- d) Все вышеперечисленное

## **2. Практическое задание (кейс) по теме "Проектирование и совершенствование организационных структур" для самостоятельной работы студентов.**

2.1. Задание:

1. Изучите текущую организационную структуру компании XYZ. Опишите ее основные элементы, включая подразделения, иерархию и связи между ними.

2. Проанализируйте проблемы, с которыми столкнулась компания в связи с текущей организационной структурой. Определите основные причины этих проблем.

3. Разработайте предложение по совершенствованию организационной структуры компании XYZ. Укажите, какие изменения необходимо внести, чтобы повысить эффективность и гибкость компании.

4. Обоснуйте свое предложение, приведя аргументы и примеры, почему предложенные изменения будут полезны для компании.

5. Опишите план реализации предложенных изменений. Укажите этапы, ресурсы и сроки, необходимые для внедрения новой организационной структуры.

6. Оцените потенциальные риски и проблемы, которые могут возникнуть при реализации предложенных изменений. Предложите стратегии и меры по их минимизации или преодолению.

7. Сделайте выводы о том, какие преимущества и выгоды может получить компания XYZ от внедрения новой организационной структуры.

Студентам предлагается провести анализ, разработать предложение и план реализации новой организационной структуры для компании XYZ.

Они должны обосновать свои решения и предложить стратегии для преодоления возможных проблем. В конце работы студенты должны сделать выводы о потенциальных преимуществах и выгодах от внедрения новой организационной структуры.

Кейс: Компания XYZ является среднего размера производственной организацией, специализирующейся на производстве электроники. В последние годы компания столкнулась с рядом проблем, связанных с неэффективностью организационной структуры. Руководство компании решило провести реорганизацию и совершенствование организационной структуры с целью повышения эффективности и гибкости.

Пример 1 решения задания (кейса) по теме "Проектирование и совершенствование организационных структур" для компании XYZ:

1. Изучение текущей организационной структуры:  
- Компания XYZ имеет функциональную организационную структуру, где подразделения разделены по функциональным областям, таким как производство, маркетинг, финансы и т.д.

- Иерархия в компании XYZ является жесткой и вертикальной, с четкими линиями подчинения.

- Связи между подразделениями ограничены иерархическими каналами коммуникации.

2. Анализ проблем:

- Отсутствие гибкости и медленная реакция на изменения во внешней среде.

- Затруднения в координации работы между различными подразделениями.

- Ограниченная коммуникация и сотрудничество между функциональными областями.

3. Предложение по совершенствованию организационной структуры:

- Внедрение матричной организационной структуры, где будет сочетаться функциональная и проектная организация.

- Создание кросс-функциональных команд для выполнения проектов и задач, с участием представителей разных функциональных областей.

- Установление горизонтальных связей и коммуникации между подразделениями для обмена информацией и оптимизации работы.

4. Обоснование предложения:

- Матричная структура позволит компании быть более гибкой и адаптивной к изменениям во внешней среде.

- Кросс-функциональные команды способствуют более эффективной координации и сотрудничеству между различными функциональными областями.

- Горизонтальная коммуникация улучшит обмен информацией и ускорит принятие решений.

5. План реализации:

- Проведение обучения и тренингов для сотрудников по работе в матричной структуре.

- Создание кросс-функциональных команд и определение их ролей и ответственностей.

- Установление регулярных коммуникационных каналов и совещаний между подразделениями.

6. Оценка рисков и проблем:

- Возможные проблемы с установлением ясных ролей и ответственностей в матричной структуре.

- Риск конфликтов между функциональными областями при принятии решений.

7. Потенциальные преимущества и выгоды:

- Более гибкая и адаптивная организация, способная быстро реагировать на изменения во внешней среде.

- Улучшенная координация и сотрудничество между различными функциональными областями.

- Более эффективное использование ресурсов и экспертизы сотрудников.

Это одно из возможных решений для компании XYZ.

Студенты могут предложить иные варианты, обосновать их и разработать соответствующий план реализации.

Пример 2 решения задания (кейса) по теме "Проектирование и совершенствование организационных структур" с использованием процессного подхода:

1. Изучение текущей организационной структуры:

- Компания XYZ имеет функциональную организационную структуру, где подразделения разделены по функциональным областям.

- Иерархия в компании XYZ является жесткой и вертикальной, с четкими линиями подчинения.

- Связи между подразделениями ограничены иерархическими каналами коммуникации.

2. Анализ проблем:

- Отсутствие интеграции и согласованности между функциональными областями.

- Затруднения в координации работы и обмене информацией между различными подразделениями.

- Недостаточная гибкость и реакция на изменения во внешней среде.

3. Предложение по совершенствованию организационной структуры с использованием процессного подхода:

- Идентификация ключевых бизнес-процессов компании XYZ.
- Создание кросс-функциональных команд, ответственных за управление и совершенствование каждого бизнес-процесса.
- Установление горизонтальных связей и коммуникации между командами для обмена информацией и оптимизации работы.

4. Обоснование предложения:

- Процессный подход позволит компании сосредоточиться на ключевых бизнес-процессах и обеспечить их эффективное функционирование.
- Кросс-функциональные команды способствуют интеграции и согласованности между различными функциональными областями.
- Горизонтальная коммуникация улучшит обмен информацией и координацию работы между командами.

5. План реализации:

- Идентификация ключевых бизнес-процессов и их владельцев.
- Формирование кросс-функциональных команд для каждого бизнес-процесса.
- Установление регулярных совещаний и коммуникационных каналов между командами.

6. Оценка рисков и проблем:

- Возможные проблемы с определением ролей и ответственностей в кросс-функциональных командах.
- Риск конфликтов между командами при принятии решений.

7. Потенциальные преимущества и выгоды:

- Более интегрированная и согласованная работа между функциональными областями.
- Улучшенная координация и обмен информацией между командами.
- Более гибкая и адаптивная организация, способная быстро реагировать на изменения во внешней среде.

Это еще одно из возможных решений для компании XYZ, используя процессный подход. Студенты могут предложить иные варианты, обосновать их и разработать соответствующий план реализации.

2.2. Кейс: Внедрение Битрикс24 в торгово-производственную компанию "БелТоргПро"<sup>2</sup>

О компании: "БелТоргПро" - крупная торгово-производственная компания, занимающаяся производством и продажей строительных материалов. В компании работает около 200 сотрудников, включая

---

<sup>2</sup> Примечание автора. Любое совпадение с реальной организацией является случайным



производственный персонал, отдел продаж, маркетинг, логистику и административный персонал.

Цели внедрения:

1. Оптимизация бизнес-процессов: автоматизация и упрощение внутренних процессов для повышения эффективности работы.

2. Улучшение коммуникации: обеспечение быстрой и удобной связи между сотрудниками различных отделов.

3. Управление проектами: введение системы для управления проектами и задачами.

4. Управление клиентами: внедрение CRM для улучшения работы с клиентами и увеличения продаж.

5. Аналитика и отчетность: создание системы для сбора и анализа данных для принятия управленческих решений.

Этапы внедрения:

1. Анализ текущих процессов:

- проведение аудита текущих бизнес-процессов;
- определение ключевых проблем и узких мест.

2. Планирование внедрения:

- разработка плана внедрения с учетом специфики компании;
- определение ответственных лиц и сроков выполнения задач.

3. Настройка системы:

- настройка структуры компании в Битрикс24;
- создание рабочих групп и проектов;
- настройка CRM-системы для управления клиентами и продажами;
- настройка бизнес-процессов и автоматизация рутинных задач.

4. Обучение сотрудников:

- проведение тренингов и вебинаров для сотрудников;
- создание обучающих материалов и инструкций.

5. Тестирование и корректировка:

- проведение тестирования системы на реальных данных;
- внесение необходимых корректировок и улучшений.

6. Запуск и поддержка:

- запуск системы в рабочем режиме;
- обеспечение технической поддержки и консультаций для сотрудников.

Результаты внедрения:

1. Повышение эффективности: сокращение времени на выполнение рутинных задач, улучшение координации между отделами.

2. Улучшение коммуникации: быстрая и удобная связь между сотрудниками через чаты, видеозвонки и рабочие группы.

3. Управление проектами: четкое распределение задач и контроль за их выполнением.

4. Увеличение продаж: улучшение работы с клиентами благодаря CRM-системе, увеличение конверсии и объема продаж.

5. Принятие решений на основе данных: возможность анализа данных и создание отчетов для принятия обоснованных управленческих решений.

Заключение. Внедрение Битрикс24 в компанию «БелТоргПро» позволило значительно улучшить внутренние процессы, повысить эффективность работы сотрудников и увеличить объем продаж.

Система стала незаменимым инструментом для управления проектами, коммуникации и работы с клиентами.

При внедрении Битрикс24 команда проекта может столкнуться с рядом проблем. Вот некоторые из них:

1. Сопротивление изменениям:

– сотрудники могут быть не готовы к изменениям и нововведениям, что может вызвать сопротивление и негативное отношение к новой системе.

2. Недостаток обучения:

– недостаточное обучение сотрудников может привести к неправильному использованию системы и снижению ее эффективности.

3. Технические сложности:

– возможны технические проблемы при интеграции Битрикс24 с существующими системами и базами данных компании.

4. Настройка и адаптация:

– настройка системы под специфические нужды компании может занять больше времени и ресурсов, чем планировалось.

5. Проблемы с данными:

– перенос данных из старых систем в Битрикс24 может быть сложным и требовать значительных усилий для обеспечения их корректности и целостности.

6. Управление изменениями:

– необходимость управления изменениями и адаптации бизнес-процессов под новую систему может вызвать дополнительные трудности.

7. поддержка и сопровождение:

– недостаток технической поддержки и сопровождения после внедрения может привести к проблемам в работе системы и снижению ее эффективности.

8. Культурные различия:

– различия в корпоративной культуре и подходах к работе могут затруднить внедрение и использование новой системы.

9. Оценка эффективности:

– трудности в оценке эффективности внедрения и измерении реальных улучшений в бизнес-процессах.

Для успешного преодоления этих проблем важно тщательно планировать процесс внедрения, обеспечивать достаточное обучение и поддержку сотрудников, а также активно управлять изменениями и адаптацией системы под нужды компании.

**Астраханцев Сергей Евгеньевич**

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Пособие**

**для слушателей специальности переподготовки  
9-09-0412-02 «Деловое администрирование»  
заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 15.10.24.

Рег. № 40Е.

<http://www.gstu.by>