

УДК 65.015(075)  
ББК 65.291.218я73  
Ц12

*Рецензенты:*

**Майданевич Ю. П.** — профессор кафедры государственного и муниципального управления Института экономики и управления (структурное подразделение) ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского»,  
д-р экон. наук, доцент;

**Усков И. В.** — профессор кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин Крымского филиала ФГБОУ ВО «Российский государственный университет правосудия»,  
д-р экон. наук, доцент

**Цай, Е. Л.**

Ц12 Управление изменениями : учебное пособие / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. 2-е изд. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 201 с.

ISBN 978-5-4499-3400-0

В учебном пособии «Управление изменениями» рассмотрены актуальные вопросы поиска места в трансформационных процессах как одного из ключевых факторов успеха современной организации.

Изучение материалов пособия позволит разобраться в таких вопросах, как природа и сущность организационных изменений, организационного развития, соотношение понятий «функциональность» и «развитие», ознакомиться с особенностями формирования организаций в условиях непрерывных изменений, подходами к проектированию преобразований, моделированию процессов изменений, понять возможности использования технологий осуществления трансформаций.

Учебное пособие рекомендуется студентам высших учебных заведений по направлению 38.03.02 «Менеджмент», руководителям и специалистам организаций и учреждений, реализующих программы преобразований и принимающих решения по вопросам стратегического управления, реинжиниринга, реорганизации, трансформации организационных процессов и объектов.

После каждого структурного элемента учебного пособия авторами включены вопросы и задания для размышления с целью более глубокой проработки материала, тесты для самопроверки. В конце учебного пособия представлены типовые задачи и ситуационные задания для практического решения.

УДК 65.015(075)  
ББК 65.291.218я73

ISBN 978-5-4499-3400-0

© Цай Е. Л., Шевчук И. А., Нехайчук Д. В., текст, 2023  
© Издательство «Директ-Медиа», оформление, 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ОТ АВТОРОВ	6
ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ	11
1.1. Организация как социально-экономическое образование	11
1.2. Современные тенденции развития организаций	13
1.3. Организация в функционировании и развитии	16
1.4. Организация как объект управления	18
Вопросы для обсуждения	27
Практические задания	28
ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	30
2.1. Понятие «изменение» и его роль в современном менеджменте	30
2.2. Подходы и этапы организационных изменений	36
2.3. Роль преобразований в современном менеджменте	41
2.4. Организационное развитие	42
Вопросы для обсуждения	44
Практические задания	45
ГЛАВА 3. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	46
3.1. Трехшаговая модель управления изменениями	46
3.2. Модель «Исследование – Действие»	47
3.3. Модель планируемых изменений	49
3.4. Модель McKinsey 7-S	52
3.5. Модель ADKAR	53
3.6. Модель контекста и процесса Э. Петтигро	54
3.7. Модель EASIER	55
3.8. Модель переходного периода и модель постепенного наращивания	57
Вопросы для обсуждения	60

Практические задания	60
ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ	64
4.1. Отношения работников к преобразованиям	64
4.2. Причины сопротивления организационным изменениям	66
4.3. Пути и методы преодоления сопротивления преобразованиям	69
Вопросы для обсуждения	71
Практические задания	71
ГЛАВА 5. ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	77
5.1. Методология организационных изменений	77
5.2. Система непрерывного совершенствования	82
5.3. GAP-анализ	101
5.4. Эффективность изменений	106
5.5. Риск как объективное свойство преобразований	112
Вопросы для обсуждения	117
Практические задания	118
ГЛАВА 6. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	122
6.1. Сущность реструктуризации	122
6.2. Классификация видов и методов реструктуризации	123
6.3. Цели управления разными типами реструктуризации	125
6.4. Проектирование реструктуризации	130
Вопросы для обсуждения	134
Практические задания	134
ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ	136
7.1. Анализ цепочки создания ценности	136
7.2. Управление организацией на основе бизнес-процессов	138
7.3. Система показателей для управления процессами	140
7.4. Реинжиниринг бизнес-процессов	143
Вопросы для обсуждения	147
Практические задания	147
ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	149
8.1. Влияние организационной культуры на процесс управления изменениями в организации	149
8.2. Определение и закрепление стандартов поведения	152
8.3. История формирования организационной культуры	154
8.4. Понятие команды, принципы и стадии командной работы	159
8.5. Основные командные роли	160
Вопросы для обсуждения	165

Практические задания	166
ГЛАВА 9. КОНЦЕПЦИЯ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ	169
9.1. Понятие «Обучающаяся организация»	169
9.2. Знание как экономическая категория	172
9.3. Управление знаниями	174
Вопросы для обсуждения	180
Практические задания	181
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИЧНЫЙ ВКЛАД АВТОРОВ	186