

УДК 65.015(075)
ББК 65.291.218я73
П56

Рецензенты:

Гавриленко Н. И., доктор экономических наук, профессор
(Российский химико-технологический университет имени Д. И. Менделеева)

Лысаков Н. Д., доктор психологических наук, профессор
(Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет))

Рассмотрено и рекомендовано к изданию Учёным советом ИМЭС
(протокол № 3 от 31.10.2019 года)

Понуждаев, Э. А.

П65 Управление организационными изменениями : учебное пособие
(курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты) /
Э. А. Понуждаев, В. П. Медведев, М. Э. Понуждаева. — Москва; Берлин:
Директ-Медиа, 2020. — 457 с.

ISBN 978-5-4499-1455-2

«Изменяетесь быстро или умрите медленно», — эта яркая и глубокая мысль-альтернатива Ицхака Адизеса должна быть не только безотлагательно осознана на личностном и организационном уровнях, но, что не менее важно, воспринята как руководство к действию.

Современный мир полон изменений — масштабных, динамичных, разноплановых и зачастую непредсказуемых. Сосуществование наций, народов, социальных общностей, групп и индивидов, а также глобальных корпораций, фирм среднего и малого бизнеса в условиях жёсткой конкуренции и стремление этих «игроков» стать успешными, эффективными на фоне небывалой турбулентности внешней среды порождают новые проблемы и задачи в области управления.

Управление изменениями (Change management) — сравнительно молодая отрасль науки, в которой гармонично соединены теоретико-методологические основы менеджмента и прикладные инструменты организационных преобразований. По этой причине знания, умения и навыки в данной сфере актуальны не только в рамках подготовки академических бакалавров и магистров. Они также необходимы и уже состоявшимся, «продвинутым» управленцам.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент».

Текст приводится в авторской редакции.

УДК 65.015(075)
ББК 65.291.218я73

ISBN 978-5-4499-1455-2

© Понуждаев Э. А., Медведев В. П., Понуждаева М. Э., текст, 2020
© Издательство «Директ-Медиа», макет, оформление, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОБ АВТОРАХ	7
ПРЕДИСЛОВИЕ	9
ВВЕДЕНИЕ	10
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. КУРС ЛЕКЦИЙ	14
Глава 1. Законы организации и предпосылки изменений	14
1.1. Внешняя и внутренняя среда организации как источник изменений	14
1.2. Базовые понятия (тезаурус) учебной дисциплины	18
1.3. Законы организации — теоретико-методологический фундамент управления организационными изменениями	20
1.4. Жизненный цикл организации. Основные модели ЖЦО	23
1.5. Из книги А. А. Богданова «Тектология...»	33
1.6. Российская «Трансаэро» и европейский Airbus 380 — «кометы-неудачники» авиационной отрасли	35
Вопросы для самоконтроля и саморазвития	50
Глава 2. Многомерность организационных изменений и принципы управления изменениями	52
2.1. Понятие и общая методология организационных изменений	52
2.2. Классификация организационных изменений	55
2.3. Сопротивление изменениям в организации: основные причины и способы преодоления	56
2.4. Принципы организации и управление изменениями	58
2.5. Из книги И. Адизеса «Управляя изменениями...»	63
2.6. Ford Motor vs АВТОВАЗ: немного истории и современность	66
Вопросы для самоконтроля и саморазвития	76
Глава 3. Концептуальные идеи и модели организационных изменений	78
3.1. Модель управления изменениями К. Левина	78
3.2. Модель управления изменениями Л. Грейнера	79
3.3. Концепция организационных изменений М. Бира и Н. Нориа	80
3.4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли	82
3.5. «Кривая перемен» Дж. Дак	84
3.6. «Формула изменений» Р. Бекхарда и Д. Глейчера	86
3.7. Современный управленческий консалтинг: некоторые идеи и школы	86
3.8. Из книги А. И. Пригожина «Дезорганизация...»	91
3.9. LE FREEPORT: швейцарская точность, сингапурская безопасность	98
Вопросы для самоконтроля и саморазвития	101

Глава 4. Инструментарий организационных изменений.....	104
4.1. Методы, подходы и субъекты ОИ.....	104
4.2. Концепция «обучающейся организации» П. Сенге.....	111
4.3. Концепция интенсивного обучения А. А. Золотарёва — И. Я. Лернера	116
4.4. Бенчмаркинг и концепция «шесть сигм».....	122
4.5. Из книги Г. Минцберга «Действуй эффективно!...».....	134
4.6. Почему USD, EUR, etc. являются мировыми бенчмарками, а RUB нет?	136
Вопросы для самоконтроля и саморазвития.....	142
Глава 5. Проектирование организационных структур и реструктуризация	145
5.1. Типовые организационно-управленческие структуры: основные элементы, сильные и слабые стороны, тенденции развития	145
5.2. «Положение об организационной структуре компании» и должностные инструкции персонала.....	154
5.3. Стратегии развития и управленческие структуры организаций.....	156
5.4. Реструктуризация: сущность, специфика, основные этапы и направления реализации	156
5.5. Из книги Р. Л. Дафта «Уроки лидерства».....	158
5.6. ПАО «Северсталь»: несколько штрихов к портрету владельца	160
Вопросы для самоконтроля и саморазвития.....	165
Глава 6. Реинжиниринг бизнес-процессов	168
6.1. Бизнес-процессы: сущность, содержание, специфика инжиниринга и реинжиниринга	169
6.2. Реинжиниринг: основные этапы и механизмы внедрения процессного подхода в организациях.....	173
6.3. Системы показателей для управления бизнес-процессами (на примере Tableau de Bord)	177
6.4. Из книги М. Хаммера и Дж. Чампи «Реинжиниринг корпорации»	182
6.5. «Золотые страницы»: лучшие примеры внедрения BSC (ССП)	187
Вопросы для самоконтроля и саморазвития.....	191
Глава 7. Продукт (качество) как объект изменений	195
7.1. Товар, торговая марка (бренд) и ребрендинг: общая характеристика	195
7.2. Концепция marketing-mix: базовая и расширенная версии.....	203
7.3. Менеджмент качества: генезис, этапы развития и концепции	206
7.4. Стандарты ISO серии 9000 — универсальный инструмент	

организационных изменений	208
7.5. Из книги Г. Бехара «Дело не в кофе...»	209
7.6. Продукты Apple: кто-то однозначно «За», кто-то — «Против»? Почему?.....	211
Вопросы для самоконтроля и саморазвития	218
Глава 8. Организационная (корпоративная) культура как объект изменений	220
8.1. Организационная (корпоративная) культура как система	220
8.2. Основные концепции совершенствования оргкультуры компании	224
8.3. Менеджмент как социокультурное и кросскультурное явление. Концепции организационной культуры Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса	227
8.4. Из статьи Г. Хофстеде «Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context» (2011).....	233
8.5. McDonald's: просто, но всерьёз и надолго.....	235
Вопросы для самоконтроля и саморазвития	244
Глава 9. Международный опыт управления изменениями: страны БРИКС.....	246
9.1. История БРИКС: итоги десятилетия и перспективы развития	246
9.2. Некоторые особенности политики, экономики и управления в странах БРИКС (на примере Индии, Китая, России).....	251
9.3. Из наследия великой китайской «троицы»: Мао — Дэн — Си	256
9.4. Embraer и Tata Motors — лидеры второго эшелона или более того?!	262
Вопросы для самоконтроля и саморазвития	272
Глава 10. Международный опыт управления изменениями: СНГ.....	274
10.1. Содружество независимых государств: страницы истории, цели и организационная структура	274
10.2. Основные итоги и перспективы развития СНГ.....	280
10.3. СНГ и ЕАЭС: некоторые цифры и факты.....	284
10.4. Из книги Сапармурата Туркменбаши «Рухнама».....	287
10.5. Концерн «Беллесбумпром»: мировое качество по доступной цене.....	292
Вопросы для самоконтроля и саморазвития	300
Глава 11. Корпоративный опыт управления изменениями.....	303
11.1. Сущность корпорации и основы корпоративного управления	303
11.2. Зарубежные модели корпоративного управления	308
11.3. Особенности планирования и проведения ОИ в корпорациях	309

11.4. Из книги Э. Дюркгейма «Метод социологии».....	317
11.5. Модель 7С как инструмент корпоративного развития (на примере АО «СИБЕР»).....	320
Вопросы для самоконтроля и саморазвития.....	326
Глава 12. Индивидуальный стиль управления оргизменениями.....	330
12.1. Стиль управления: понятие, классификации, особенности реализации	330
12.2. Сущность и содержание персонального менеджмента.....	337
12.3. Методы саморазвития менеджера (концепция Т. Бойделла).....	340
12.4. Из поэмы А. Поупа «Опыт о человеке»	343
12.5. В фокусе AliExpress: «Покупай умнее, живи веселее!».....	351
Вопросы для самоконтроля и саморазвития.....	355
ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ПРАКТИКУМ	356
Тема 1. Законы организации и предпосылки изменений	357
Тема 2. Многомерность организационных изменений и принципы управления изменениями.....	358
Тема 3. Концептуальные идеи и модели организационных изменений.....	359
Тема 4. Инструментарий организационных изменений	360
Тема 5. Проектирование организационных структур и реструктуризация	361
Тема 6. Реинжиниринг бизнес-процессов	363
Тема 7. Продукт (качество) как объект изменений.....	365
Тема 8. Организационная культура как объект изменений.....	367
Тема 9. Международный опыт управления изменениями: страны БРИКС	368
Тема 10. Международный опыт управления изменениями: СНГ	369
Тема 11. Корпоративный опыт управления изменениями.....	371
Тема 12. Индивидуальный стиль управления оргизменениями	373
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ КУРС	375
ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ. ТЕСТЫ	397
ПРИЛОЖЕНИЕ. Медведев В. П., Понуждаева М. Э. Актуальные проблемы управления изменениями: от лидерства в командах к командам лидеров	414
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	438
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	439