

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по выполнению практических работ
по дисциплине «Стратегическое управление инновациями и изменениями»
для студентов направления 38.04.02 «Менеджмент»
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»

Ставрополь, 2026

Методические указания содержат задания к практическим занятиям, требования и методику их выполнения по дисциплине «Стратегическое управление инновациями и изменениями» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»).

Составители: к.э.н., доцент Е.Ю. Шацкая

Рецензент: д. э. н., профессор Л.С. Максименко

Содержание

Введение

Практическое занятие 1. Назначение, сущность, основные составляющие инноваций и изменений, их необходимость. Сущность инноваций

Практическое занятие 2. Назначение, сущность, основные составляющие инноваций и изменений, их необходимость. Классификация инноваций

Практическое занятие 3. Назначение, сущность, основные составляющие инноваций и изменений, их необходимость. Механистическая и органическая концепции изменений

Практическое занятие 4. Инновационный процесс, его цикличность и фазы.

Закономерности развития организации. Необходимость инноваций и изменений под воздействием факторов внешней среды

Практическое занятие 5. Инновационный процесс, его цикличность и фазы.

Закономерности развития организации. Часть 1

Практическое занятие 6. Инновационный процесс, его цикличность и фазы.

Закономерности развития организации. Часть 2

Практическое занятие 7. Виды и эффективность организационных структур в инновационном менеджменте и формы инновационной деятельности. Характеристика основных организационных форм инновационной деятельности

Практическое занятие 8. Виды и эффективность организационных структур в инновационном менеджменте и формы инновационной деятельности. Необходимость системы финансирования инноваций и классификация его источников

Практическое занятие 9. Особенности инновационной деятельности и классификация инновационных стратегий. Типологии и стратегии управления инновациями и изменениями

Практическое занятие 10. Особенности инновационной деятельности и классификация инновационных стратегий. Классификация стратегий

Практическое занятие 11. Особенности инновационной деятельности и классификация инновационных стратегий. Обоснование выбора инновационной стратегии

Практическое занятие 12. Основные модели стратегического управления инновациями и изменениями. Основные черты инновационной деятельности

Практическая подготовка 1. Основные модели стратегического управления инновациями и изменениями

Практическое занятие 13. Анализ готовности организации к проведению инноваций и изменений. Оценка готовности компании к инновационной деятельности. Процесс управления инновациями и изменениями

Практическое занятие 14. Процесс управления инновациями и изменениями.

Практическое занятие 15. Управление инновационными проектами. Сущность и принципы планирования инноваций, управление инновационными проектами

Практическое занятие 16. Управление инновационными проектами. Формирование управленческой команды проекта изменений.

Практическое занятие 17. Восприятие необходимости изменений. Изменения в группах и формирование команд. Сопротивление изменениям в организации, способы и пути их преодоления

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Организационные изменения являются неотъемлемой частью современного бизнеса. Цель методических указаний дать представление о закономерностях развития организации и основных подходах к стратегическому управлению инновациями и изменениями и в формировании у будущих магистров, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, компетенций ПК-2 и ПК-4.

Задачами изучения дисциплины «Стратегическое управление инновациями и изменениями» являются:

- **формирование системного представления о стратегическом управлении инновациями и изменениями;**

- **ознакомление с основными концепциями, базовыми теоретическими подходами и моделями стратегического управления инновациями и изменениями;**

- **развитие умений по формированию стратегии преобразований;**

- **формирование понимания индивидуальных и организационных основ сопротивления изменениям, а также знание методов преодоления сопротивления;**

- **овладение инструментами организационного анализа готовности организации к стратегическому управлению инновациями и изменениями;**

- **выработка представления о современных инструментах реализации изменений в организации и специфике их применения на практике.**

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1.

Назначение, сущность, основные составляющие инноваций и изменений, их необходимость.

СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИЙ

Цель: ознакомиться с понятием «инновация», углубить знания по нему, полученные в лекционном курсе и в результате самостоятельной работы, а также приобрести начальные навыки ее применения.

Планируемые результаты обучения: Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений

Теоретическая часть:

Слово «инновация» переводится на русский язык как «новизна», «новшество», «нововведение». В менеджменте под инновацией понимается новшество, освоенное в производстве и нашедшее своего потребителя.

Более развернутое определение: Инновация – конечный результат деятельности по проведению нововведений, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного процесса, используемого в организационной деятельности, нового подхода к социальным проблемам. Здесь следует обратить внимание на широкое толкование понятия инновация – это может быть новый продукт, новый технологический процесс, новая структура и система управления организацией, новая культура, новая информация и т.д.

Следует выделить характерные свойства инновации, отличающие ее от простого новшества:

- научно-техническая новизна;
- производственная применимость;
- коммерческая реализуемость.

Инновация — это такой процесс или результат процесса, в котором:

- используется частично или полностью охраноспособные результаты интеллектуальной деятельности;
- обеспечивается выпуск патентоспособной продукции; и/или
- обеспечивается выпуск товаров и/или услуг, по своему качеству соответствующих мировому уровню или превышающих его;
- достигается высокая экономическая эффективность в производстве или потреблении продукта.

Существует несколько подходов к классификации инноваций:

- классификация по объектам инновации, месту расположения, степени новизны;
- классификация с учетом сфер деятельности организации;
- классификация инноваций в зависимости от характера использования;
- классификация инноваций по иерархическим уровням организации.

Задания:

1. Опишите понятие инновации, применив определения различных авторов?
2. Какие свойства инноваций, отличающие их от новшеств вы знаете?

3. Классификация инноваций.

4. Ситуация: «Политика стимулирования инновативности и творчества служащих в корпорации ЗМ».

Всемерное удовлетворение потребностей клиентов через предложение им новых технологий и услуг.

Minnesota Mining & Manufacturing Company (ЗМ) является одной из крупнейших американских компаний и имеет почти столетнюю историю. ЗМ производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцтовары и световозвращающие материалы. Ассортимент продукции отличается большим разнообразием. Компания использует стратегию глубокой дифференциации и действует во многих рыночных сегментах. Это и продукция для дома, и для офиса, и для промышленности. Фирма действует на различных географических рынках. Штаб-квартира компании находится в Сент-Поле столице Миннесоты.

В полчасе езды от Сент-Пола высятся ряды одинаковых корпусов из розового кирпича, разбит парк с беговыми дорожками и озером, где плавают утки. В зале одного из корпусов развешаны постеры. Вот багровый закат и парящий над горами американский орел, ниже крупным шрифтом набрано «ЦЕЛЬ» и поменьше: «Кто видит цель, добьется успеха». Еще один постер: байдарка, дружный взмах весел на фоне восхода. Это про слаженную «команду», которая позволяет добиться «цели».

Сотрудник ЗМ получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату (доход менеджера среднего звена составляет 200 тыс. долл. в год), медицинскую страховку, крупную пенсию. Компания постоянно организует бесплатные курсы повышения квалификации и активно продвигает служащих вверх по карьерной лестнице.

Миссия компании ЗМ сформулирована так: «Всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию. Выступления руководителей всех уровней управления начинаются с озвучивания миссии.

Смысл деятельности ЗМ в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Глобальная стратегия компании ориентирована на то, чтобы адаптировать новые идеи и изобретения для максимального количества сегментов рынка.

Исследования нужд потребителей здесь ведутся одновременно на нескольких уровнях управления и в различных горизонтальных подразделениях. Линейные руководители общаются с руководством заказчика; отделы НИОКР тесно связаны с комитетами по стратегическому планированию и финансовыми службами; службы логистики имеют прямые контакты со складами покупателей и т. д. Тесный контакт с потребителями помогает ЗМ постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. Клиенты компании являются одним из основных источников новых идей.

Теперь уже трудно сказать, кому пришла в голову мысль сделать «автобусную обертку» - оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу. Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и ЗМ. Компании осталось только изобрести такую пленку.

Компания ЗМ является одним из крупнейших изобретателей в мире. Хотя многие изобретения здесь были сделаны спонтанно, подавляющее большинство новых товаров и услуг появились в результате четко спланированных проектов.

Для достижения высокой инновативности руководство компании разработало уникальную систему поощрения новаторства у служащих. В основе кадровой политики ЗМ лежит принцип Вильяма Мак-найти, руководившего компанией в 1940-х гг. «Найдите правильных людей и оставьте их в покое. Они все сделают сами», говорил основоположник ЗМ. «Философия Макнайта» подразумевает соблюдение следующих принципов управления:

- 1) по мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу;
- 2) ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства;
- 3) слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

На практике эти принципы реализуются в двух правилах.

-Первое состоит в том, что компания использует различные методики оценки

инновативности для служащих и для менеджеров. Методика для служащих более лояльна и поощряет даже неудачные идеи, ставя во главу угла само желание людей к творчеству и новаторству.

-Второе правило «правило 15%» заключается в том, что все сотрудники компании имеют право тратить 15% своего рабочего времени на собственные исследования в любой области. Создан специальный венчурный фонд, выдающий гранты на такие проекты. Первоначально линейные руководители рассматривают все идеи. По мере возрастания стоимости исследований для оценки их потенциала привлекаются эксперты из других функциональных подразделений компании. Маркетологи, финансисты и другие специалисты проводят независимую экспертизу и отсеивают примерно 20% проектов. Далее цикл повторяется, и в результате остаются наиболее перспективные проекты, которые не всегда доходят до рыночной стадии, однако создают инновационную стратегическую базу компании и могут быть востребованы через несколько лет.

Конечно, в оценке эффективности новых идей случаются ошибки, но компания не боится их признавать. В 1985 г. руководитель группы по разработке нового волокна ЛивиоДеСимоне столкнулся с решением высшего руководства компании о закрытии данного направления. Рынок текстиля казался неперспективным с маркетинговой точки зрения. Однако, используя правило 15%, группа сумела завершить проект, и через большой промежуток времени на рынок была выведена новинка «Thinsulate» - непромокаемая, не продуваемая, но мягкая и пропускающая воздух ткань, используемая во многих отраслях. Новинка имела большой успех, ЛивиоДеСимоне через несколько лет стал председателем совета директоров компании **3M**.

Сейчас в составе **3M** 40 дивизиональных подразделений, занятых в 60 различных сферах бизнеса. В соответствии с миссией компании достигнута высокая степень **децентрализации** и дивизиональные руководители имеют полную свободу в принятии управленческих решений в рамках своей области функционирования. Здесь самостоятельно принимаются решения о направлении и объеме исследований, о количестве занятых в проектах и формах оплаты труда, о необходимых инвестициях в оборудование и сбытовой политике и даже о расширении производства, которое финансируется из центра.

Важно при этом, что разработанными в различных подразделениях технологиями владеет компания в целом. Это позволяет использовать принцип технологического синергизма (экономии на разработке новых технологий) и использовать технологии во многих дивизионах одновременно.

Структура компании построена по продуктовому принципу, где производство и сбыт определенного продукта осуществляется одним подразделением, которому полностью делегированы маркетинговые функции.

Единственная сфера, где **3M** является новатором, это финансы. У компании нетипично низкое соотношение заемных и собственных средств, а акции растут медленнее, чем в среднем в данной отрасли. Однако дивиденды компания выплачивает стабильно, что соответствует ее миссии: «...одинаково высокая ответственность как перед клиентами, так и перед акционерами».

Задания:

1. Определите тип глобальной инновационной стратегии компании.
2. Сформулируйте принципы политики стимулирования новаторства служащих компании. Подумайте, отличаются ли эти принципы от форм и методов стимулирования инновативности управленческих звеньев **3M**.
3. Изучите сайт www.3M.com компании **3M** и назовите факты, указывающие на высокую степень ее инновационной активности.

Контрольные вопросы:

1. Опишите понятие инновации, применив определения различных авторов.
2. Какие свойства инноваций, отличающие их от новшеств, вы знаете?
3. Классификация инноваций.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №2.

**Назначение, сущность, основные составляющие инноваций и изменений, их необходимость.
КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИЙ**

Цель: закрепление теоретического материала.

Планируемые результаты обучения: Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений

Теоретическая часть:

В зарубежной и отечественной литературе по инновационному менеджменту выделяется большое количество видов инноваций. Выделяют различные основания классификации, инноваций, создающих целую систему в зависимости от решаемых задач. Некоторые специалисты предлагают до 25 оснований, структурирующих инновации. В качестве основных признаков классификации используются (рисунок 2.1)



Рисунок 2.1 – Классификация инноваций

Новизна инноваций оценивается по технологическим параметрам, а также с рыночных позиций.

Задания:

Составьте квалификационное описание для следующих инноваций, используя классификатор:

- вывод на рынок одноразовых мобильных телефонов;
- использование новых светоотверждаемых клеев для крепежа конструктивных элементов взамен сварки;
- освоение нового месторождения руды с высоким содержанием редкоземельных металлов;
- создание центра стратегических исследований в нефтегазодобывающей компании;
- разработка программы развития экспорта строительных материалов из древесины в страны Западной Европы и США.

Классификатор новаций, инновационных процессов, нововведений:

Базовые признаки объектов классификации

Группировка типологических понятий по базовым признакам

Новации(новшества)

- научно-технические,
- технологические,
- экономические,
- организационные,
- управленческие

Степень новизны идеи

- абсолютная,
- относительная,
- условная,
- частная

Инновационный потенциал

- радикальный,
- комбинированный,
- модифицированный.

Инновационные процессы

- основные цели,
- время проведения,
- стоимость,
- инвестиции,
- риски (экономические, коммерческие).

Особенности организации инновационных процессов

- внутриорганизационные,
- межорганизационные,
- проектно-программные,
- конкурсные.

Нововведения (инновации) – простой продукт,

- сложный инновационный продукт,
- модификации продуктов,
- технологические процессы,
- услуги.

Уровень разработки и распространения нововведений

- государственный,
- регионально-республиканский,
- отраслевой,
- корпоративный,
- фирменный.

Распространения нововведений – промышленная,

- научно-педагогическая,
- правовая.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Назначение, сущность, основные составляющие инноваций и изменений, их необходимость Механистическая и органическая концепции изменений

Цель: закрепить лекционный материал.

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к

стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений.

Теоретическая часть

Механистический, или детерминистский, подход в теории изменений рассматривает организацию как машину, все части которой работают по жестко фиксированным правилам, или законам, подобным законам механики, обеспечивающим слаженность движения частей машины.

В противоположность механистической органическая концепция изменений исходит из того, что организация представляет собой, подобно живому организму, открытую систему, находящуюся в динамическом равновесии со средой своего существования и постоянно обменивающуюся со средой веществом, энергией и информацией.

Относительно этих элементов необходимо определить не только целевое (желаемое) и текущее состояние (в соответствии с таблицей), но и области разделяемого (и неразделяемого) видения, то есть образа будущего, с которым согласны большинство ключевых сотрудников, которых затрагивает данная проблема.

Необходимо рассмотреть ключевые факторы внешнего окружения, способные существенно повлиять на организацию и данное изменение.

Все четыре подсистемы должны находиться в равновесном состоянии по отношению друг к другу: изменение в одной подсистеме должно повлечь изменения и во всех остальных подсистемах, в противном случае, если не задействованы все компоненты, организация вернется на прежний путь.

С помощью этой модели можно определять и анализировать причины неудач организационных изменений.

На рисунках 3.1 и 3.2 представлены концепции эквифинальности и инкрементализма изменений.

Принцип эквифинальности выполняет важную методологическую функцию, обеспечивающую правильное понимание соотношения усилий для достижения целей и методов их достижения: одна и та же цель (снижение издержек на единицу продукции) может быть достигнута разными средствами (например, через повышение интенсивности труда или замены технологии на более совершенную).

Из этого принципа следует, что успешность управления достигается при различных комбинациях структурных и функциональных элементов управления, и, следовательно, не существует абсолютных, универсальных и не меняющихся во времени критериев эффективного управления организацией.

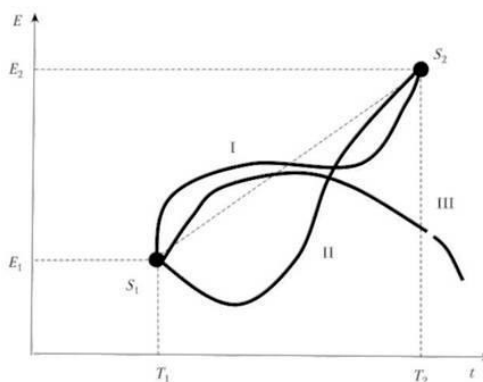


Рисунок 3.1 - Эквифинальность как возможность различных траекторий изменений

В целом же можно отметить, что практическое значение концепции эквифинальности состоит в том, что она позволяет менеджерам, проектирующим изменения, предвидеть, для

каких проектов имеется большое количество вариантов реализации, а для каких — нет. Такой подход позволяет экономить ресурсы, усилия и время при проведении изменений.



Рисунок 3.2 - Графическая интерпретация инкрементального развития (по Ч. Линдблему)

Концепция инкрементализма широко применяется в условиях, когда высокий уровень неопределенности задачи изменений не позволяет получить ясные и однозначные ответы относительно полной последовательности шагов изменений, ведущих к намеченной цели.

Инкрементализм - это методология, применяемая в менеджменте, когда изменения осуществляются, ориентируясь не на перспективные, а на существующие проблемы, и примерные решения, связанные с их изменением, при этом изменение осуществляется небольшими шагами превращениями (инкрементами).

Суть метода: при проведении изменений, особенно на начальных этапах, когда цели изменения размыты или постоянно уточняются и переформулируются по мере поступления новой информации, руководители принимают решения, которые, пусть и малыми шажками, продвигают организацию к цели изменений.

Совокупность таких частичных решений, продвигающих организацию в нужном направлении, основатель инкрементализма, американский исследователь Ч. Линдблом, назвал стратегией раздельных приращений, т.е. абсолютно независимых в причинном отношении друг от друга приращений пройденного до цели пути.

Задания

1. Назовите отрасли, в которых работающие компании являются преимущественно механистическими и органическими

2. Какими чертами (механистических или органических организаций) преимущественно обладают следующие организации:

- отделение Сбербанка,
- районная поликлиника,
- самодельный театр,
- юридическое агентство,
- СТО (станция технического обслуживания),
- областное отделение партии ЛДПР.

3. Дайте определение эквифинальности. Расставьте следующие изменения в последовательности возрастания эквифинальности.

- открытие филиала банка,
- преобразование системы выплаты премий,
- ликвидация отдела,
- начало выпуска принципиально нового вида продукции.

4. Опишите ситуацию, когда неопределенность среды настолько высока, что для проведения изменения можно использовать только метод инкрементализма.

Вопросы к практическому занятию:

1. Механистическая и органическая концепция изменений
2. Концепция эквивалентности изменений
3. Инкрементализм

Литература [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Инновационный процесс, его цикличность и фазы. Закономерности развития организации. Необходимость инноваций и изменений под воздействием факторов внешней среды

Цель: закрепить лекционный материал, изучить назначение, сущность, основные составляющие инноваций и изменений, их необходимость.

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений

Теоретическая часть

Последние десятилетия XX в. окончательно утвердили научно-технический прогресс в качестве важнейшего фактора экономического развития, основы конкурентоспособности фирм, отраслей, национальных экономик.

Сегодня в мире отчетливо сформировалось понимание, что будущее процветание и даже выживание в глобальной экономике определяется центральной ролью нововведений, повышающих производительность труда и вложенного капитала.

Изменения в современном мире выступают движущей силой развития не только организаций, но и общества в целом. Понимание необходимости изменений и оценка их целесообразности позволяют органам управления организацией предотвращать сопротивление переменам со стороны сотрудников, грамотно выстраивать политику управления организацией, планировать ее деятельность и достигать положительного социального и экономического эффекта.

Нестабильность и динамичность условий функционирования социально-экономических систем, влияние процессов глобализации и интеграции, изменение стратегического направления государственной политики, становятся движущей силой изменений не только самих организаций, но и результатов их деятельности.

Изменения рассматриваются как фактор организационного развития, а развитие, в свою очередь, становятся одной из основных конечных целей изменения.

С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (таблица 4.1) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Далее все три экспертные оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации (таблица 4.2). По этой

оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Таблица 4.1 – Пример влияния экономической среды на деятельность организации

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на предприятие, В	Направление влияния, С	Степень важности для предприятия, $D=A*B*C$
1. Общий уровень развития экономического развития	3	3	+1	+9
2. Уровень развития конкурентных отношений	2	3	-1	-6
3. ...				

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста.

После подробного анализа влияния всех факторов внешней среды на деятельность предприятия их необходимо свести в единую таблицу, выбрав те факторы, чьи интегральные оценки влияют положительно или негативно на деятельность компании, сначала делаете косвенные по схеме: ПЭСТ, затем факторы прямого воздействия (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Важнейшие факторы внешней среды, влияющие на деятельность организации

Факторы внешней среды	Позитивное влияние	Степень важности	Негативное влияние	Степень важности
Политические	1. 2. ...		1. 2. ...	
Экономические	1. 2. ...		1. 2. ...	
...				

Затем разрабатываются первоочередные шаги и даются рекомендации по нейтрализации факторов, имеющих максимальное негативное влияние и по использованию факторов позитивного влияния.

Задания

1. Выберите ситуацию в организации, с которой знакомы или в которой принимали участие. Определите важнейшие тенденции развития организаций: макроэкономические, социальные, экологические, отраслевые, корпоративные, технологические, которые оказывали влияние на ситуацию изменения. При необходимости дополните список тенденций. В чем нашли выражение отмеченные тенденции? Оцените, какое влияние на формирование потребности в изменении, возникновение самой ситуации организационных перемен оказали отмеченные тенденции. Для этих целей, выступая в качестве, эксперта, оцените силу влияния по трехбальной шкале (3 – высокая, 2 – средняя, 1 – низкая). Свой ответ представьте в таблице 4.3.

Таблица 4.3.- Тенденции развития организаций и их влияние на ситуацию изменения

<i>Тенденции</i>	<i>Содержание</i>	<i>Сила влияния</i>
Макроэкономические		
Социальные		
Экологические		
Отраслевые		
Корпоративные		
Технологические		
Другие		

Какие тенденции оказали наибольшее влияние на ситуацию изменения?

2. Оцените условия для развития (составьте профиль среды) организации функционирующей в любой отрасли на ваш выбор.

3. Разделитесь на команды по 4-5 человек. Каждая команда выбирает один из видов стратегий и рассматривает ее содержание на примере любой организации.

Вопросы к практическому занятию:

1. Необходимость инноваций и изменений под воздействием факторов внешней среды
2. Многообразие подходов к классификации инноваций.

Литература [2-7].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5.

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС, ЕГО ЦИКЛИЧНОСТЬ И ФАЗЫ.

ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ЧАСТЬ 1

Цель занятия: сформировать практические навыки в области инноваций и инновационного процесса.

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений.

Теоретическая часть:

Слово «инновация» переводится на русский язык как «новизна», «новшество», «нововведение». В менеджменте под инновацией понимается новшество, освоенное в производстве и нашедшее своего потребителя.

Более развернутое определение: Инновация – конечный результат деятельности по проведению нововведений, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного процесса, используемого в организационной деятельности, нового подхода к социальным проблемам. Здесь следует обратить внимание на широкое толкование понятия инновация – это может быть новый продукт, новый технологический процесс, новая структура и система управления организацией, новая культура, новая информация и т.д.

Следует выделить характерные свойства инновации, отличающие ее от простого новшества:

- научно-техническая новизна;
- производственная применимость;
- коммерческая реализуемость.

Инновация - это такой процесс или результат процесса, в котором:

- используется частично или полностью охраноспособные результаты интеллектуальной деятельности;
- обеспечивается выпуск патентоспособной продукции; и/или
- обеспечивается выпуск товаров и/или услуг, по своему качеству соответствующих мировому уровню или превышающих его;

– достигается высокая экономическая эффективность в производстве или потреблении продукта.

Существует несколько подходов к классификации инноваций:

- классификация по объектам инновации, месту расположения, степени новизны;
- классификация с учетом сфер деятельности организации;
- классификация инноваций в зависимости от характера использования;
- классификация инноваций по иерархическим уровням организации.

Задание

Задание 1. Численность конструкторского бюро 75 человек, организация имеет централизованную структуру (механического типа). Средний возраст работников 39 лет, а заведующих секторами и отделами 35 лет.

Директор единолично прорабатывает все стратегические решения, рассматривает и утверждает тематику, принимает новых сотрудников на работу и др.

Зам директора по научной работе обеспечивает единство технической политики, контролирует и направляет ход разработок, координирует работу функциональных отделов, рассматривает новые технические предложения.

Смотря со стороны, кажется, что невысокая эффективность работы конструкторского бюро связана с 2-мя причинами:

- 1) Соперничество главного инженера и заместителя директора по научной работе.
- 2) Монополия каждого из отделов в своей предметной отрасли.

Какие бы управленческие инновации Вы посоветовали внедрить в конструкторское бюро? Объясните критерий, которым Вы руководствовались при формировании своих предложений.

Задание 2. «Конкурентная инновационная стратегия корпорации Wal-Mart»

История создания одной из крупнейших розничных сетей мира компании Wal-Mart связана с именем Sam Walton. В середине 1950-х гг. XX века владелец нескольких универсагов господин Walton оказался перед фактом возросшей конкуренции со стороны двух новых форм розничной торговли: супермаркетов и стоковых магазинов. Адаптируясь к новым рыночным условиям, Walton решил пойти по пути, отличному от лидеров в области низких цен, таких как Kmart, которые активно завоевывали крупные города. В качестве целевого рынка Walton выбрал небольшие населенные пункты с численностью населения менее 25 тыс. человек. Стратегия заключалась в том, что, предлагая товары по ценам не выше, чем в розничных сетях крупных городов, компания сможет привлечь потребителей за счет фактора близости. Действительно, вместо того чтобы добираться четыре-пять часов до ближайшего центра, покупатель может с той же экономической выгодой приобрести товар вблизи от дома.

В 1962 г. был построен первый магазин скидок Wal-Mart в городе Роджерз, штат Арканзас. Именно с первого магазина начала свою историю и известная корпоративная культура Wal-Mart, где каждый служащий участвует в управлении компанией и является генератором новых идей.

Wal-Mart, став первой компанией, открывшей магазин скидок в малом населенном пункте, сразу получила ряд преимуществ. Это низкие цены на недвижимость, низкие тарифы за рекламу, низкая текучесть кадров и бренд «самого крупного магазина в городе». Помимо этого, компания сразу стала частью общественной жизни благодаря созданию инфраструктуры вокруг торговой точки, спонсорской деятельности и предоставлению рабочих мест. Однако для того чтобы иметь возможность предлагать товары по низким ценам и удержать свои позиции при попытке внедрения на данный рыночный сегмент конкурентов, компании необходимо было разработать уникальную рыночную стратегию.

Руководство Wal-Mart сделало ставку на инновации в трех сферах. Первой новацией стала агрессивная стратегия завоевания малых городов, которая привела к появлению 276 магазинов в 11 штатах США к 1979 г. Таким образом, была достигнута цель экономии на масштабах деятельности.

Объектом следующей инновации стала система заказа и доставки продукции. Было создано несколько дистрибьюторских центров, объединяющих систему доставки товара по географическому признаку. Заказ на товары для магазинов одного географического региона происходил централизованно, затем товары доставлялись в конкретный дистрибьюторский центр, где происходила сортировка и погрузка товара для доставки в конкретную торговую точку.

Еще одной сферой инноваций стала внутрифирменная система коммуникаций. Была внедрена электронная система сканирования результатов торговли в каждом магазине, позволяющая эффективнее управлять активами. Информация по каждой торговой точке аккумулировалась в дистрибьюторских центрах, где консолидировалась отчетность по продажам и

принималось решение о доставке очередной партии товара в конкретный магазин данного региона. Параллельно те же транспортные средства, что доставляли продукцию в магазины, использовались для получения товара у производителей, находящихся в радиусе центра дистрибуции.

Централизованные закупки и автоматизированная система потока информации от торговых точек в дистрибуторские центры и затем к производителям позволили компании установить взаимовыгодные отношения с такими крупными производителями, как Procter&Gambles, EastmanKodaks, Gita.no, прежде исключительно диктовавшими свои условия розничным сетям.

В 1994 г. компания Wal-Mart купила 122 магазина в Канаде, в 1995 г. вышла на рынок Аргентины и Бразилии.

Огромные масштабы и эффективная система логистики позволили компании только в 1991 г. сэкономить 720 млн долл. Снижение затрат позволило значительно снизить уровень цен на товары. Если добавить к этому уникальную корпоративную культуру, где инновации не только приветствовались служащими, но и исходили от них, а также новейшую систему управления запасами и грамотный маркетинг, то конкурентные позиции Wal-Mart были непоколебимы. Компания Kmart не раз делала попытки выйти на рынок малых городов, но ей никогда не удавалось даже приблизиться по уровню продаж к Wal-Mart.

К 1995 г. компания Wal-Mart стала крупнейшей в мире розничной сетью. Важнейший показатель деятельности розничной сети продаж на квадратный метр площади составил у Wal-Mart 379 долл. по сравнению со 185 долларами у Kmart. 46% покупателей Wal-Mart отличались лояльностью, в то время как у Kmart этот показатель составлял лишь 19%. И наконец, расходы компании (торговые издержки, общие и административные расходы) составляли 15,8% от продаж, что является самым низким показателем в отрасли со средней долей расходов около 30%. В 2003 г. компания занимала четвертое место в списке 500 крупнейших компаний мира.

Задания:

1. К какому типу конкурентной инновационной стратегии («блокирование», «опережение» или «кооперация») относится выбранный компанией Wal-Mart метод адаптации к изменившимся условиям внешней среды?

2. Столкнулась ли компания с проблемой «каннибализма»? Существовали ли альтернативные возможности?

3. Какие инновационные шаги компании можно рассматривать в качестве использования стратегии «блокирования»? Насколько эти шаги оказались эффективны?

4. Смоделируйте ситуацию, когда на рынке появляется конкурент, сумевший добиться такого же эффекта экономии на масштабах, как и компания Wal-Mart. От чего будет зависеть его конкурентоспособность? Какую стратегию вероятнее всего выберет компания Wal-Mart по отношению к потенциальному конкуренту?

5. В чем вы видите причину успеха компании Wal-Mart?

Контрольные вопросы:

1. Что понимают под «Инновационным процессом»?

2. Какие логические формы инновационного процесса вы знаете?

3. Расскажите о «создании и распространении инноваций» и о «диффузии нововведений».

4. Охарактеризуйте понятия «инновация» и «инновационный процесс» в государственном и муниципальном управлении.

Литература: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

Инновационный процесс, его цикличность и фазы. Закономерности развития организации.

Часть 2.

Цель: закрепить теоретический материал

Планируемые результаты обучения: Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений

Теоретическая часть

Теория цикличности инновационных колебаний возникла как интерпретация теории больших циклов конъюнктуры Н. Д. Кондратьева, описывающей длительные (охватывающие несколько десятилетий) циклы повышательного (с ускорением) либо понижительного (с затуханием) экономического развития.

Й. Шумпетер детально исследовал различные по своей длительности экономические циклы и объединял в своей модели мультициклического развития три вида циклов: длинные циклы Кондратьева со средней продолжительностью 57 лет; средние циклы, исследованные Жугляром, с продолжительностью около 9,5 лет; короткие циклы, исследованные Дж. Китчином, средней длительностью 3,2 года.

Изучение сущности теории цикличности общественного развития позволяет выявить закономерности цикличности инновационных колебаний: кластеры (группы, пучки) радикальных инноваций обеспечивают переворот в технике и технологии и влекут появление качественно новых продуктов, изменение структуры издержек, условий производства и потребления.

В развертывании инновационной волны во времени исследователи выделяют несколько типичных, повторяющихся в каждом цикле периодов (фаз), существенно различающихся по уровню новизны техники, норме и массе эффекта, который приносит данное поколение машин производителям и потребителям, объему производства и ассортименту выпускаемой продукции. И хотя среди ученых нет единства в определении и количестве этих фаз, они приблизительно единодушны во взглядах на форму кривой инновационной волны с небольшим расхождением и в содержании фаз.

Любая компания является «живым» организмом: она рождается, развивается, достигает пика своего роста и затухает, другими словами проходит через определенные этапы своего жизненного цикла. Теоретики менеджмента считают, что любой бизнес предсказуем в свое развитии, и предлагают нам четкий план управления компанией на разных стадиях жизненного цикла предприятия. Зная стадию, на которой в данный момент находится бизнес, руководитель может подобрать правильный метод управления компанией, учесть все необходимые риски и принять верные решения, которые позволяют эффективно конкурировать в отрасли.

В соответствии с концепцией жизненных циклов И. Адизеса траектория ЖЦО проходит через несколько критических точек. Задача руководства заключается в постоянном осуществлении мониторинга среды с целью прогнозирования позиции предприятия на кривой жизненного цикла и осуществления эволюционных организационных изменений. Ключевая задача — сосредоточиться на проблемах, присущих данной стадии жизненного цикла организации, решая их так, чтобы она смогла развиваться дальше. Основные стадии развития организации по И. Адизесу представлены на рисунке 6.1.



Рисунок 6.1 - Стадии развития организации по И. Адизесу

Задание 1

Провести сравнительный анализ содержания и количества фаз инновационной волны в интерпретации различных авторов (Н.Д. Кондратьев, С.В. Яковец, Ю.В.Яковец, З. Бевентер, Й. Хампе).

Задание 2

Студенты подготавливают презентации и защищают работы по следующим вопросам (таблица 6.1):

Таблица 6.1 - История развития подходов к жизненному циклу

Автор	Название концепции	Год создания
А. Даун	Движущие силы роста	1967
Г. Липпигт и У. Шмидт	Управленческое участие	1967
Б. Скотт	Стратегия и структура	1971
Л. Грейнер	Этапы развития и кризисы роста организации	1972
У. Торберт	Ментальность членов организации	1974
Ф.Лиден	Функциональные проблемы	1975
Д.Кац и Р.Кан	Организационная структура	1978
А.И. Адизес	Теория жизненных циклов организации	1979
Дж. Кимберли	Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой	1979
Р.Куинн и К. Камерон	Интегративная модель	1983
Д. Миллер и П. Фризен	Траектории развития организации	1983

В результате обсуждения в группе проводится оценка студенческих работ по следующим критериям:

- соответствие материала заявленной теме;
- полнота обзора информации соответственно заданию;
- применение различных форм изложения информации (таблицы, графики, формулы, схемы и т.д.) для предоставления материала для защиты;
- ораторское искусство;
- умение аргументированно отстаивать собственную позицию;
- умение вступать в диалог.

Задание 3. Ознакомьтесь с кейсом и ответьте на поставленные вопросы

Кейс: Торговая сеть «ДИСКОБОЛ»

Торговая сеть «ДИСКОБОЛ» входит в пятёрку лидеров по продаже CD и DVD дисков на Северо-Западе. На данный момент открыто 25 салонов в Санкт-Петербурге и 5 в Ленинградской области. Все салоны работают с 10 до 22 часов без обеда и выходных. Всего в сети работает 357 человек, из них торгового персонала – 300 человек, административно-управленческого – 57 человек. Салоны работают в 2 смены два через два. В каждой смене по штатному расписанию должен быть администратор, 2 продавца, товаровед и кассир.

Первое время компания бурно и хаотично росла. Однако за последние два года резко снизились темпы роста, потерялась управляемость. Тогда были предприняты первые попытки навести порядок в системе управления.

Командой топ-менеджеров была сформулирована миссия и определены амбициозные стратегические цели на ближайшие 3 года:

- расширить сеть до 100 салонов,
- увеличить выручку до 2 млрд. руб.

Но, за истекший год количество салонов было увеличено только до 30. А выручка выросла только до 650 млн. рублей в год. Были созданы централизованные службы персонала, маркетинга и закупок. Но остались нерешенными многие старые проблемы.

На рынке появилось несколько конкурирующих сетей, произошло повышение арендной платы и значительный отток персонала, недовольного условиями труда. Значительно увеличилось количество хищений, как организованными группами посетителей-злоумышленников, так и собственным персоналом.

Во внешней среде появилось несколько конкурирующих сетей, в том числе мимикрирующих под «ДИСКОБОЛ». В прессе поднялась государственная кампания против пиратства. Стала развиваться Интернет-торговля и отделы мультимедиа в гипермаркетах.

В настоящий момент сеть столкнулась с массой сложностей.

– повышение арендной платы в трёх центральных салонах поставило под угрозу их существование,

– расширение торговых сетей привело к значительному оттоку персонала, повышению текучести, ухудшению качества персонала на входе. в салонах постоянно не хватает то продавцов, то товароведов, то кассиров,

– работа с избирательным учетом требований трудового законодательства (зарплата «по серому», частичная оплата отпусков, отсутствие доплаты за переработки, штрафы и т.д.) привела к ухудшению имиджа на рынке труда,

– разрастание штата центрального офиса при отсутствии четкой организационной структуры и жестко зафиксированной ответственности привело к дублированию функций на местах, снижению управляемости, увеличению административных издержек,

– централизация закупочной деятельности привела к сужению и унификации ассортимента во всех салонах, что привело к существенному оттоку постоянных покупателей, которые не могли найти и заказать интересующую их продукцию, как это было раньше.

В итоге, темпы прироста прибыли сократились в 5 раз: с 11% до 2%. Акционеры, крайне недовольные существующим положением дел, поставили перед генеральным директором задачу – кардинально изменить ситуацию в течение года.

Вопросы к кейсу:

1. Основные проблемы в процессе внедрения и реализации изменений
2. На каком этапе жизненного цикла находится фирма «ДИСКОБОЛ» в соответствии с концепцией И. Адизеса

Вопросы к практическому занятию:

1. Теория цикличности инновационных колебаний.
 2. Й. Шумпетер и теория мультицикличности.
 3. Фазы инновационной волны.
 4. Закономерности развития организации и изменений в ней. Концепции жизненного цикла организации
 5. Общие положения концепции жизненного цикла организации
 6. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
 7. Организационные патологии.
 8. Понятие и классификация организационных структур в инновационном менеджменте.
 9. Венчурный капитал и особенности венчурного предпринимательства.
 10. Виды организационных структур и принципы их функционирования в спектре эффективности деятельности
- Литература [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7.

Виды и эффективность организационных структур в инновационном менеджменте и формы инновационной деятельности. Необходимость системы финансирования инноваций и классификация его источников

Цели занятия: Изучить систему финансирования инноваций, ознакомиться с источниками, определить необходимость этой системы, закрепить знания полученные в лекционном курсе.

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений.

Теоретическая часть

Важным элементом инновационного механизма, обеспечивающим эффективность управления и в конечном счете успех инновационной деятельности, является финансирование. Различают две формы финансирования инноваций - прямое и косвенное. Первое состоит из непосредственных прямых источников, второе - из косвенных. К прямым источникам финансирования относятся:

- бюджетные средства;
- внебюджетные фонды;
- собственные средства предприятий;
- кредиты;
- инновационные инвестиции;
- специальные фонды;
- инновационные иностранные кредиты;
- гранты.

Сюда можно отнести и другие источники (страховые фонды, целевые благотворительные поступления и др.)

К косвенным источникам финансовой поддержки инноваций относятся:

- налоговые льготы и скидки;
- налоговые кредиты;
- кредитные льготы;
- лизинг специального научного оборудования;
- таможенные льготы;
- амортизационные льготы.

По уровню управления источники финансирования инноваций подразделяются на:

- федеральные (государственный бюджет, внебюджетные фонды, специальные фонды, кредиты);
- отраслевые (отраслевые и межотраслевые внебюджетные фонды, привлеченные средства, бюджетные и банковские кредиты, финансовые ресурсы от международного сотрудничества);
- региональные (региональный бюджет, региональные внебюджетные фонды);
- институциональные (собственные средства, бюджетные средства, внебюджетные фонды, кредиты, средства ФПГ).

Государственный бюджет и собственные средства предприятия. Выделяя средства из бюджета, государство обладает реальной возможностью ускорять инновационные процессы, ориентировать их в нужном направлении и способствовать общему повышению эффективности использования ресурсов, формированию инновационного климата.

В целом законодательным путем закреплено положение о том, что ассигнования на финансирование научных исследований и разработок гражданского назначения выделяются из федерального бюджета в размере не менее 3 % от расходной части годового федерального бюджета.

Применение базового финансирования имеет своей задачей сохранение современной материально-технической базы, а также высококвалифицированных и творческих кадров организации. Этот принцип распространяется как на научные организации, нацеленные на обеспечение государственных (национальных) приоритетов, так и на организации, обладающие

высоким научным авторитетом, но переживающие период структурной перестройки, формирования новой тематики работ в области фундаментальных исследований.

Более приоритетной является форма распределения бюджетных средств на основе параллельных конкурсных исследований и разработок по наиболее важным проблемам науки и техники - форма конкурсного распределения средств, способствующая формированию конкурентной среды в инновационной сфере.

Возможна двоякая форма проведения конкурсов на получение государственных заказов для проведения исследований и разработок.

Во-первых, практика выделения госзаказа на конкурсной основе. В этом случае на предварительном этапе из круга претендентов на получение госзаказа выбирается организация, которая предложит наиболее эффективное решение, которой и выделяется госзаказ.

Во-вторых, практика выполнения госзаказа на конкурсной основе. В этом случае несколько исполнителей, предложивших свои оригинальные и многообещающие способы решения проблемы, получают госзаказ. В дальнейшем для промышленного освоения выбирается наиболее эффективное решение. Поэтому данный вариант размещения госзаказ может быть назван конкурсом решений.

Государство стремится свести к минимуму степень риска и неопределенности, характерных для инновационных процессов. Поэтому на начальном этапе, сумма выделяемых средств, как правило, минимальна, а если по мере реализации проекта или программы будут получены обнадеживающие результаты, сумма ассигнований возрастает.

Еще одним способ снижения риска является поиск заказчика, непосредственно заинтересованного в результатах исследований, финансируемых из бюджета, который бы контролировал ход и качество работ, отвечал за целевое использование средств

Собственные средства. Во всех развитых странах собственные средства организаций предпринимательского сектора (технологических, исследовательских и промышленных организаций) по объему и удельному весу занимают лидирующее место, причем наблюдается их постоянное возрастание. Именно они как товаропроизводители и заинтересованы в получении законченных научно-исследовательских разработок, на основе которых может быть развернуто производство новых видов техники и материалов.

Источниками финансирования в данном случае являются прибыль, накопленный амортизационный фонд и уставный капитал. К основным направлениям, финансируемым за счет этих источников можно отнести:

- работы и исследования, направленные на поддержание конкурентоспособности и сокращение сроков окупаемости действующего капитала, т.е. на развитие и совершенствование производства
- работы и исследования, направленные на изыскание новых прибыльных сфер приложения капитала, т.е. на поиски новой продукции и технологии
- научно-исследовательские работы общепроblemного, базисного характера, призванные обеспечить перспективное поле деятельности для изысканий прикладного характера.

Объем финансирования исследований первого направления широко варьируется, находясь в прямой зависимости от фазы их развития. Так, на ранних стадиях инновационного процесса отношение объема финансирования этого вида исследований к объему продаж довольно высокое. Далее по мере становления производства и упрочения рыночных позиций, организации сокращают расходы по этим стадиям.

При финансировании исследований второго направления исходят из расчета, что в известном промежутке времени рубль, израсходованный на эти цели, откроет возможность прибыльного инвестирования 2-3 рублей. Если же тот или иной научный поиск оканчивается безрезультатно, средства, затраченные на его проведение, списываются в графу финансовых потерь.

По мере развития рыночных отношений внебюджетные методы мобилизации финансовых ресурсов играют все более значительную роль.

Внебюджетные фонды – это форма перераспределения и использования финансовых ресурсов, предназначенных для реализации конкретных целей (социального, экономического, научно-технического, технологического, экологического характера) и для финансирования потребностей, не предусмотренных в бюджетах разного уровня. В настоящее время они являются важным звеном финансовой системы и, в частности, системы финансирования инноваций.

Государственные внебюджетные фонды, являясь составной частью финансовой системы, обладают рядом особенностей:

- имеют строгую целевую направленность;
- денежные средства фондов используются для финансирования государственных расходов, не включенных в бюджет;
- формируются в основном за счет обязательных отчислений юридических лиц;
 - взносы в фонды и взаимоотношения, возникающие при уплате, имеют налоговую природу; как и налоги, тарифы взносов устанавливаются государством и являются обязательными;
 - денежные ресурсы фондов находятся в государственной собственности, не входят в состав бюджетов, а также других фондов и не подлежат изъятию на какие-либо цели, не предусмотренные законом;

внебюджетные фонды освобождаются от уплаты налогов, государственных и таможенных пошлин.

К перспективным источникам финансирования относят лизинг и венчурное (рисковое) финансирование.

Лизинг – это особая форма аренды, связанная с передачей в пользование машин, оборудования, иных материальных средств и имущества.

Задание:

На реализацию инновационного проекта организация планировала потратить 80 тыс. руб., а фактически было инвестировано на 13,75% меньше. Планируемая себестоимость производства и реализации инновационной продукции должна была составить 12 тыс. руб., а фактически увеличилась на 0,5 тыс. руб. Определите показатели производственного ресурсосбережения и расхода инвестиционных средств.

Контрольные вопросы:

1. Источники финансирования инноваций?
2. Государственный бюджет, как источники финансирования инноваций.
3. Внебюджетные фонды, как источники финансирования инноваций.

Литература: [1-6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8.

Виды и эффективность организационных структур в инновационном менеджменте и формы инновационной деятельности. Финансирование инновационной деятельности за рубежом

Цели занятия: рассмотреть особенности характеризующие национальные инновационные системы, полученные в лекционном курсе, а также изучить методы государственного регулирования инновационных процессов в промышленно развитых странах.

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений.

Теоретическая часть

В промышленно развитых странах разработаны различные формы, методы и пути, с помощью которых осуществляется финансирование фундаментальных исследований, инновационных разработок, в частности финансовая поддержка малого инновационного бизнеса (в том числе венчурного). Особый интерес представляет опыт таких стран, как США, Япония, ФРГ, Великобритания, Франция и Канада. В этих странах практика решения инновационных проблем (включая и финансовые) наряду со специфическими особенностями, присущими каждой стране, имеет общую основу – активное участие государства в проведении инновационной политики. Это проявляется и в прямом финансировании, и в косвенной финансовой поддержке инноваций и др.

Главный финансовый инструмент государственной научно-технической политики – использование средств государственного бюджета. В развитых странах государство несет от 20 до 50 % национальных научных, инновационных расходов. Доля затрат на исследовательские работы и инновационные разработки в общей сумме государственных расходов невелика, но в последние 20 лет достаточно стабильна. Она составила 6–7 % в США, 4–5 % – в ФРГ, Франции, Великобритании и Италии, 3–5 % – в Японии.

Структура затрат на НИОКР в развитых странах различна. Это зависит от приоритетов государственной инновационной политики и степени вовлеченности в инновационный процесс частного сектора. Так, доля затрат на фундаментальные исследования в странах Западной Европы выше, чем в США и Японии. Например, в структуре расходов на НИОКР доля фундаментальных исследований в США составляет 16 %, Японии – 15, Франции – более 21, ФРГ – 23 %. А по собственным инновационным разработкам (опытно-конструкторским работам) имеет место обратная ситуация. В Японии их доля равна 60 %, США – 63, Франции – 44 %.

Источниками финансирования инновационных разработок являются частный и государственный секторы. Частный сектор является главным источником финансирования НИОКР в экономически развитых странах. На его долю приходится 48–72 % общего объема финансирования научных исследований и технических разработок в США, Японии, ФРГ и Франции. В частном секторе проводится от 60 до 75 % общего объема научных исследований и инновационных разработок, в том числе финансируется и выполняется более 70 % прикладных исследований и 90 % опытно-конструкторских работ. Доля же фундаментальных исследований, проводимых частным сектором, составляет около 4 %.

Государственный сектор в развитых странах, хотя и является важным источником, занимает второстепенное место в финансировании и проведении инновационных разработок. Его доля в общем финансировании научных исследований в большинстве развитых государств в 1,3–2,5 раза меньше доли частного сектора. Во Франции она находится на уровне 42 %, в ФРГ – 37, США – 36, Японии – 21 %. Доля государственного сектора в выполнении НИОКР еще более низкая, чем в их финансировании, и составляет по промышленно развитым странам 10–21 % от общего объема проводимых научных, инновационных разработок. В финансировании инновационной деятельности доля вузов весьма мала и колеблется от нуля в ФРГ до 6,5 % в Японии. Доля университетов в проведении НИОКР более значительна, чем в их финансировании, и составляет 17–20 %. При этом удельный вес фундаментальных исследований в вузах достигает 55–80 %.

В развитых странах при финансировании инновационной деятельности особое внимание уделяется малым фирмам. Например, в США действует закон о государственном финансировании НИОКР малых фирм. В соответствии с законом федеральные министерства и ведомства обязаны ежегодно перечислять малым фирмам средства из своего бюджета на проведение НИОКР. Закон «О технологических нововведениях» предусматривает ряд мер стимулирования промышленных инноваций, создание для этого специальных организаций в аппарате исполнительной власти, оказание содействия в обмене научным и техническим персоналом между университетами, промышленностью и федеральными лабораториями. В США поддержкой инновационного предпринимательства занимаются Администрация по делам малого бизнеса, Национальный научный фонд, НАСА, университеты, отраслевые министерства. В Германии ту же работу проводят Министерство экономики, Министерство научных исследований и технологий, Федерация промышленных исследовательских ассоциаций, Патентный центр; во Франции – Министерство экономики, Национальное агентство по внедрению результатов исследований, Научно-технический фонд; в Японии – Корпорация финансирования мелкого бизнеса, Народная финансовая корпорация, Центр рискованного предпринимательства; в Италии – Фонд технологических нововведений. Вместе с центральными и коммерческими банками, страховыми фондами все эти организации создают необходимую основу для эффективной реализации национальных программ поддержки малого инновационного бизнеса.

С точки зрения использования зарубежного опыта и сравнительной оценки важно сопоставить основы инновационной политики и инновационного механизма зарубежных стран, например США и России. Сравнительный анализ показывает, что основы инновационной политики и основные элементы инновационного механизма в принципиальном плане по сравниваемым странам не отличаются. При этом организационные и управленческие аспекты инноваций, а также прямые меры воздействия государства практически идентичны (по структуре, формам, функциям и задачам), а имеющиеся различия не являются принципиальными.

По косвенным методам воздействия в области инноваций подходы сближаются. Имеются различия лишь в методах и порядке финансирования инноваций и инновационном законодательстве. Но и по этим элементам происходят определенные сдвиги и намечается сближение позиций (так, в России создаются специальные фонды, разрабатывается ряд законодательных актов и т. д.). Близость и аналогичность основ научно-технической, в частности инновационной, политики России и промышленно развитых стран, а также идентичность многих элементов инновационного механизма свидетельствуют о том, что научно-технический прогресс, закономерности развития науки и тенденции инновационного процесса едины для всех экономических систем независимо от моделей экономического развития.

Задание: Подготовьте доклад на тему «Системы финансирования инновационной деятельности за рубежом» (на примере конкретной страны).

Контрольные вопросы:

1. Что такое национальная инновационная система?
2. Какими особенностями характеризуются национальные инновационные системы?
3. Дайте краткую характеристику методам государственного регулирования инновационных процессов в промышленно развитых странах.
4. Перечислите виды налоговых льгот, стимулирующих инновационную деятельность и применяемых в зарубежных странах.

Литература: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9

Особенности инновационной деятельности и классификация инновационных стратегий. Типологии и стратегии управления инновациями и изменениями

Цель: закрепить лекционный материал.

Планируемые результаты обучения: Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений

Теоретическая часть

Каждая фирма, работающая в условиях рыночной экономики, стремится обеспечить себе долговременный сбыт продукции как залог постоянной прибыли. Для этого она разрабатывает долгосрочную программу действий, адекватную: а) конъюнктуре рынка; б) конкуренции; в) собственным ресурсным возможностям.

Такая программа отражает стратегию фирмы, под которой понимается обобщающая модель длительных действий, необходимых фирме для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях.

Применительно к экономической организации стратегия – это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Разрабатывая стратегию действий, фирма определяет общие направления деятельности.

Стратегия развития фирмы предусматривает разработку комплекса подходов, которые обеспечили бы ей жизнеспособность на рынке в будущем. Только после принятия стратегии развития и ее документального подтверждения в виде стратегического плана фирма перейдет к обоснованию своих планов в области маркетинга и производства, построит свою организационную структуру управления, определит размер необходимых инвестиций, установит оплату труда персонала и т.д.

Единой модели инновационной стратегии, как и единого стратегического управления для всех предприятий, не существует – каждая фирма по своим

характеристикам уникальна. Содержание стратегического управления инновационным процессом также уникально и для каждой фирмы существует своя специфическая форма. Выбор инновационной стратегии зависит от многих факторов: рыночной позиции фирмы и динамики ее изменения, производственного и технологического потенциала предприятия, вида производимой продукции, а также внешних факторов.

Одни перемены очень масштабны, другие – незначительны. Какие-то происходят быстро, а какие-то медленно. Одни изменения запланированы, другие – нет. Если перемены происходили, то это был запуск новых видов продукции или выход на новые рынки. Эти перемены нельзя назвать радикальными, скорее это развитие и укрепление того, что уже делается.

Парадигма и модель бизнеса изменились, большую важность приобрело умение управлять изменениями.

В таблице 9.1 показаны ключевые элементы старой и новой парадигмы управления инновациями и изменениями.

Таблица 9.1 – Парадигмы управления инновациями и изменениями

Параметр	Старая парадигма	Новая парадигма
Темп	Медленный	Быстрый
Характер изменений	Постепенные, плавные	Скачки
Цель	Кратковременные результаты, инициация перемен	И кратковременные, и долгосрочные результаты. Инициация, управление и сопровождение перемен
Ментальность	Следует избегать риска. За ошибки наказывать.	Нужно действовать решительно. Ничего не делать опаснее, чем рисковать, ошибки неизбежны, они воспринимаются как полезные уроки
Источник перемен	Перемены проводятся «сверху вниз»	Перемены иницируются как на верхнем, так и на среднем и низшем уровне организации
Объем	Одноразовые изменения	Постоянные изменения
Кредо	«Пока не сломалось, не чини»	«Если еще не сломалось – сломай»

Переход от старой парадигмы к новой подразумевает рост потенциала управления, возможность справляться с большим количеством перемен.

Преобразования существенно различаются по двум направлениям: по значению для основной задачи организации (коренные и незначительные) и степени новизны для данного контекста (от новых до известных). Если на основе выделенных направлений построить систему координат, то получим четыре квадранта (рисунок 9.1).

В квадранте 1 группируются новые, но несущественные с точки зрения основной задачи организации преобразования, что предопределяет относительную простоту их проведения.

		Новые			
Коренные		4	1		Незначительные
		3	2		

Рисунок 9.1 - Основные направления изменений

Изменения в квадранте 2 незначительны по отношению к основной задаче организации и уже встречались в ее практике.

Менеджмент и сотрудники фирмы имеют определенную информацию об изменениях, относимых к квадранту 3, но они оказывают воздействие на основную деятельность организации.

Изменения в квадранте 4 влияют на основную деятельность и существенно отличны от функционирующих в компании механизмов; их проведение сопряжено с наибольшими трудностями как в организационном, так и в техническом плане. Вероятность неудачи в данном случае наиболее высока.

Под стратегией организационных изменений следует понимать комплекс взаимосвязанных мероприятий и процессов по системной перестройке организации с целью обеспечения ее эффективного функционирования в существующих условиях.

Ключевым моментом формирования стратегии организационных изменений является определение степени вовлеченности персонала в его проведение.

Если для осуществления организационных изменений используется авторитарный стиль руководства, основанный в основном на методах принуждения, т.е. так называемые жесткие методы, то вовлеченность персонала незначительна. Они принуждаются к работе по новым правилам под угрозой замены и увольнения.

Большая вовлеченность персонала в проведение организационных изменений обеспечивается так называемыми мягкими методами – убеждением в необходимости реформ, привлечением к участию в разработке планов преобразований, обучением новым правилам работы.

Выбор стратегии изменений зависит от следующих основных факторов.

1. Времени, отводимого на осуществление изменений. Чем его меньше у руководства организации, тем более "жесткие" методы предпочтительны, т.е. целесообразен выбор директивной стратегии.

2. Квалификация и опыт сотрудников. Чем выше квалификация и соответствующая ей рыночная востребованность и стоимость персонала, тем более "мягкие" методы надо использовать. Здесь будет более уместен выбор нормативной стратегии или стратегии, ориентированной на действия.

3. Степень и вид ожидаемого сопротивления персонала. Если персонал организован и его сопротивление требует больших усилий и затрат, то целесообразен выбор стратегии, основанной на переговорах. В противном случае эффективней директивная стратегия.

4. Полномочия и возможности руководителя. Без соответствующих полномочий и административных возможностей применение директивной стратегии будет затруднительным делом.

5. Объем информации, требуемой для организационных изменений. Если значительной частью информацией, требуемой для осуществления организационных изменений, владеет персонал, то целесообразна нормативная, или аналитическая, стратегии.

6. Факторы риска, связанные с большой неопределенностью возможных изменений внешней среды. Здесь подходит стратегия, ориентированная на действия.

Задания

1. Представьте, что у вас возникли проблемы с управлением маленькой группой подчиненных, работающих в офисе, который расположен на расстоянии 1000 км от основной базы. Какие изменения в структуре, технологиях, поведении людей могут быть предложены для облегчения процесса управления этим коллективом.

2. Приведите примеры изменений в соответствии с новой парадигмой управления изменениями

3. Приведите по четыре примера организационных изменений, соответствующих каждому из квадрантов матрицы (рисунок 9.1) для компании.

4. Приведите примеры процесса изменения в зависимости от скорости и сложности изменения

Исходные данные. В зависимости от скорости и сложности изменения различают несколько процессов изменений. Комбинация этих переменных и констант приводит к четырем типам процесса изменения (таблица 9.1). Однако комбинация «медленное – сложное изменение» не рассматривается, поскольку сложная ситуация почти всегда нуждается в скорости.

Таблица 9.1 - Типология процессов изменения

	Медленное изменение	Быстрое изменение
Простое изменение		
Сложное изменение		

Придумайте по два примера по каждому типу процесса изменений в организации и заполните таблицу 9.1.

5. Разработайте конкретную стратегию организационных изменений базы практики.

В результате обсуждения в группе проводится оценка студенческих работ по следующим критериям:

- соответствие материала заявленной теме;
- полнота обзора информации соответственно заданию;
- применение различных форм изложения информации (таблицы, графики, формулы, схемы и т.д.) для предоставления материала для защиты;
- ораторское искусство;
- умение аргументированно отстаивать собственную позицию;
- умение вступать в диалог.

Вопросы к практическому занятию:

- 1 Типология инноваций и изменений
2. Старая и новая парадигмы управления инновациями и изменениями
3. Основные положения управления изменениями
- 4.Что такое стратегия организационных изменений?
- 5.Какие существуют виды стратегий организационных изменений?
- 6.Назовите этапы разработки стратегии организационных изменений
- 7.Отчего зависит выбор той или иной стратегии организационных изменений?
- 8.Классификация инновационных стратегий в зависимости от модели поведения предприятия на рынке.
9. Классификация инновационных стратегий в зависимости от инновационных целей.

Литература [1-9].

Практическое занятие 10.

Особенности инновационной деятельности и классификация инновационных стратегий.

КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ

Цель занятия: сформировать практические навыки в области формирования инновационных стратегий.

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к

стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений

Теоретическая часть:

Существует множество классификаций стратегий в зависимости от основополагающих признаков деления.

Рассмотрим основные из них:

1) Согласно выработке общей стратегии поведения организации на рынке, предложенной М. Портером, выделяют:

- лидерство с минимизацией издержек производства.
- специализация в производстве продукции.
- фиксация определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом сегменте.

2) В зависимости от уровня принятия решений на предприятии используются следующие виды стратегий:

- корпоративные стратегии (являющиеся общими для организации).
- стратегии по направлениям деятельности организации (стратегии сферы бизнеса).
- функциональные стратегии, примерами которых могут быть стратегии маркетинга, производства, стратегия управления персоналом и других подразделений.
- стратегии линейных отделений, подразделений и других организационных единиц, занятых конкретным бизнесом.

3) Стратегии развития бизнеса (базисные или эталонные стратегии) отражают четыре различных подхода к развитию бизнеса и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов организации: продукта; рынка; отрасли; положения фирмы внутри отрасли; технологии.

Задание

Кейс-стади: Реструктуризация корпорации GeneralElectric

Компания GE является крупнейшей корпорацией мира. На международном рынке она позиционирует себя как динамично развивающаяся и «агрессивно инновативная» компания, а ее руководитель Джек Уэлч, по оценке журнала Fortune, стал лучшим менеджером XX в. Вся история этой американской корпорации представляет собой постоянную реструктуризацию бизнеса, основанную на инновациях во всех областях управления: стратегии, организационное построение, управление персоналом, диверсификация, производство и ассортиментная политика нет ни единой сферы, которой не коснулись бы изменения. Но важна не только инновативность, но и высокая эффективность нововведений, позволяющих компании чувствовать себя уверенно и в условиях нового экономического порядка XXI в.

В начале 80-х годов компания GE была крупной, крайне консервативной компанией, которая исправно выплачивала дивиденды своим акционерам, но на фоне начинавшейся глобализации и развития новой экономики ее позиции были весьма уязвимыми. В 1981 г. компанию возглавил Джек Уэлч, прошедший за два десятилетия путь от менеджера низшего звена управления до председателя совета директоров. В 1960 г. его зарплата составляла около 1 тыс. долл., а сегодня он зарабатывает 50 тыс. долл. в час.

В 1961 г. Уэлч занимал должность младшего инженера подразделения по производству пластмасс. Отработав в этом подразделении чуть больше года, Уэлч решил уйти из компании. Причиной было его недовольство обилием бюрократических барьеров внутри компании. Джек Уэлч считал, что для динамичного развития у подразделений должна быть свобода в принятии управленческих решений. В GE в то время любая инициатива подразделений сталкивалась с консерватизмом высшего руководства, которое спускало централизованные решения даже в таких областях, как сбыт. Идеи Уэлча поддержал его начальник Рубен Гутофф, и в том же году «инженера-новатора» переводят с повышением на работу в Чикаго на должность инженера-химика. В 1981 г. собрание акционеров одобрило решение Совета директоров компании, и Уэлч попал в историю как самый молодой сорокашестилетний глава старейшей корпорации Америки.

Четыре этапа реструктуризации. С первого дня работы новый руководитель объявил о необходимости перестройки всей компании. Ориентируясь на самые эффективные принципы управления мелких, динамично развивающихся компаний, Уэлч поэтапно реструктуризировал ключевые области управления.

На первом этапе была уволена треть рабочих и менеджеров GE, и численность персонала

сократилась с 400 до 297 тыс. человек. До середины 1980-х гг. американец, приходя на работу в большую компанию, как правило, приходил туда навсегда, при этом мог не выкладываться на все сто, а просто дожидался своей пенсии. Зачем платить тем, кто ничего не привносит, их надо уволить, заявил новый председатель Совета директоров.

Вторым этапом стало изменение организационной структуры компании. На тот период она состояла из 43 стратегических подразделений, в которые входило 350 предприятий и дочерних компаний. Каждое подразделение, предприятие и компания имели своего управляющего, из-за чего управленческая вертикаль была чрезмерно громоздкой. Только на низовом уровне управления насчитывалось более 400 руководителей, вследствие чего принятие решений превращалось в медлительную и крайне неэффективную процедуру. Отсутствовало также и четкое разграничение полномочий, что приводило к нарушению принципа единоначалия.

Для достижения прозрачности организационной структуры Уэлч выделил три основных направления деятельности GE по продукту. Первая группа включала производство осветительных приборов, моторов, транспортных средств, турбин и строительного оборудования «ядро» компании. Вторая - «технологический круг» промышленная электроника, медицинские системы, материалы и вещества, аэрокосмическое подразделение и производство авиационных двигателей. И третья группа - «круг сервиса» кредитное подразделение GE Credit Corp., информационное, строительное и инжиниринговое подразделения, а также фирма услуг в сфере ядерных технологий. Уэлч выбрал именно те направления, которые оказались в авангарде мировой экономики в 1990-х гг., а структура компании не претерпела каких-либо существенных изменений до настоящего времени. Исключение составили только вновь приобретенные виды бизнеса.

Третьим этапом была реализована стратегия сужения диверсификации. Уэлч начал продавать неперспективные подразделения, не соответствующие придуманной им схеме бизнеса. В 1985 г. была продана горнодобывающая компания Utah International. Было продано производство микрочипов, фенов, часов и тостеров. Всего компания отказалась от 117 подразделений на сумму в 9 млрд долл., что составляло одну пятую компании. Через несколько лет некоторые компании, приобретшие части бизнеса GE, разорились.

Руководителям подразделений, чья судьба не была столь однозначна, была предложена формула: исправляй, закрывай или продавай. Жесткая политика действовала. Вырученные от продаж деньги и прибыль компании были использованы для финансирования развития новых перспективных направлений: финансовые услуги и медиа-бизнес.

Четвертый этап - построение новой системы управления персоналом и создание новой корпоративной культуры. «Бизнес это простая вещь» таким стал первый лозунг Уэлча. «Чтобы производить, вы должны производить быстрее, дешевле и лучше всех, а для этого надо повышать производительность и оперативность управления бизнесом, а также внедрять как можно больше инноваций». Уэлч считал, что проблема заключалась в отсутствии диалога между руководителями и рядовыми работниками. В результате руководители не хотели, а работники не могли что-либо менять.

Первым шагом было внедрение программы Work-Out. Она была нацелена на ликвидацию барьеров между менеджерами и служащими. Тот, кто остался после массовых увольнений, должен был продемонстрировать свою «нужность» для компании. Систему отраслевых отчетов заменили прямыми докладами, когда высшее руководство получало важную информацию напрямую из производственного подразделения, минуя всю иерархию власти. Новшество должно было способствовать повышению оперативности принятия решений. Поощрялось и самостоятельное принятие решений линейными руководителями в рамках их компетенции.

Ставка на самостоятельность менеджеров оправдалась, например, в 1998 г., когда принадлежащая GE телекомпания NBC благодаря полной свободе выбора и оперативности ее президента Роберта Райта заключила с Международным олимпийским комитетом контракт на показ всех Олимпиад 2000-2008 гг.

Кроме того, менеджеры должны были общаться со своими подчиненными. «Надо разрушить границу между начальником и подчиненным. Менеджеры обязаны быть лидерами, а не управленцами», заявлял Уэлч. Рабочие и сотрудники получили право собираться в рабочие группы и обсуждать недостатки производства, а также новые идеи. К примеру, оператор станка должен работать в резиновых перчатках, а когда они кончаются, он выключал станок, писал заявку, шел ее подписывать, и только тогда получал новую пачку перчаток. Оказалось, что много лет назад украли одну пачку перчаток, и кто-то принял решение поставить заслон на пути нарушителей. По этой причине компания многие годы несла убытки из-за простоев.

Для того чтобы менеджеры лучше понимали свои задачи, глава компании внедрил культуру постоянного обучения. Все менеджеры хотя бы раз проходили стажировку в Кротонвиле учебном центре GE. Сам Уэлч приезжает туда на встречу с новыми менеджерами и читает лекции. В начале каждого года, в январе, Уэлч встречается с 500 менеджерами высшего звена. Основная идея, которую он пытается до них донести, состоит в том, что не надо бояться невыполнимых целей «пытаясь достичь невозможного, вы добьетесь большего, чем просто выполняя реалистичные и выполнимые планы». В качестве иллюстрации верности этому принципу можно привести обещание, данное Уэлчем акционерам в 1991г. Он обещал увеличить к 1995 г. среднюю доходность операций с 10 до 15%, а доход на инвестиции с 5 до 10%. В итоге через четыре года операционная прибыль выросла до 14,4%, а доходность инвестиций составила 7%.

Стратегия глобализации. Основной целью трансформации GE было повышение конкурентоспособности компании на внутреннем рынке по отношению к японским фирмам, что было особенно актуально в первой половине 1980-х гг. Со временем японский фактор уступил место глобализации. Европейские и азиатские компании пересмотрели свои приоритеты и вместо агрессивной политики завоевания рынка США стали активно осваивать третьи рынки. Уэлч одним из первых американских руководителей заметил эту тенденцию и потенциал новых рынков сбыта.

Начиная с 1980-х гг., GE вложила десятки миллиардов долларов в приобретение зарубежных производственных мощностей. Например, в 1999 г. были приобретены 134 компании на общую сумму 17 млрд долл. А начиналось все в конце 80-х, когда GE купила во Франции медицинское подразделение Thomson S. A. и кредитную компанию Sovac, затем были созданы совместные предприятия с немецкими концернами Bosch и Borg-Warner's, японскими компаниями Toshiba и Eapic. Уэлч приобрел также иностранные компании, занятые в обслуживании авиадвигателей, финансовые структуры, специализирующиеся на кредитовании, информационные сети и системы спутникового вещания.

Показательным является пример подразделения «Системы освещения». До 1990 г. его доля на европейском рынке не превышала 2%. После создания ЕС она купила контрольный пакет акций венгерской компании Tungsram и британской ThomLightSource. Таким образом, всего за год доля данного подразделения увеличилась в 10 раз и составила 20%. На этом глобальная экспансия не закончилась, и концерн подписал соглашения о создании профильных СП с японской компанией Hitachi и индийской Araf. В 1994 г. корпорация учредила СП в Китае, а еще через год закрепились в Мексике.

Глобализация компании стала возможной не только благодаря известности корпоративного бренда GE, но и за счет эффективного менеджмента компании. В «глобальной» команде менеджеров Уэлча были и японцы, и кубинцы, выходцы из Латинской Америки, представители Юго-Восточной Азии. Секрет слаженной работы его команды строился на специфических требованиях к персоналу. Основа политики управления персоналом строится на принципе: Слаженная команда всегда будет работать лучше, чем талантливый одиночка. Этот принцип команды был сформулирован Уэлчем благодаря активному изучению опыта японских корпораций и вопреки принятому в США принципу доминирования индивидуализма. Гибкая политика управления персоналом позволила успешно сочетать корпоративную культуру GE с национальными особенностями работников разных стран.

Новый подход к проблеме диверсификации. Наряду с активно распространяющейся глобализацией в 1990-х гг. усилилась тенденция концентрации основных прибылей в сфере услуг. В этот период GE освоила новый для нее рынок масс-медиа. Однако фокусирование на сфере услуг не только не ослабило внимания к производству, но и привело к выходу на еще один новый для компании сегмент сервисных услуг. На этом рынке была достаточно сильная конкуренция со стороны сервисных компаний, но Уэлч был уверен в эффективности выбранного курса и опять оказался прав. Производство и глобальная система сервисного обслуживания в странах присутствия компании стали основным конкурентным преимуществом компании, которое превратило GE в недостижимого лидера.

Управление качеством. К середине 1990-х гг., несмотря на значительные успехи как на внутреннем, так и на внешнем рынках, компания GE столкнулась с новой проблемой потерей позиций по качеству продукции. Причину Уэлч видел в собственной ошибке, когда борьба с бюрократией разрушила старую эффективную систему контроля качества. Пришедшая ей на смену инновационная модель децентрализованного управления себя не оправдала. Готового решения у Уэлча не было, и он обратился к опыту других компаний. Две американские компании Motorola и AlliedSignal впервые в США внедрили систему «Шесть Сигма». Сигма - это статистическая единица, определяющая нормы отклонения от средневзвешенных значений. Осуществление программы

«Шесть Сигма» подразумевает снижение коэффициента ошибок до 3,4 погрешности на один миллион операций. То есть качество достигает 99,9997%. Программа подразумевала соответствующий тренинг всех работников GE. За пять лет ее осуществления качество работы компании приближается к 5,6 сигма, то есть двадцать ошибок на миллион операций.

Западная пресса Уэлча называла самым выдающимся управленцем-новатором XX в.

Многие компании избрали опыт корпорации Уэлча в качестве эталона для подражания. Нововведения Уэлча в форме выдачи опционов на акции компании не только высшему, но и среднему и низовому звеньям управления теперь стали нормой для большинства компаний наряду с акционированием работников. Сам Уэлч не считает себя гением. Он просто смог предвидеть будущие тенденции и не побоялся реализовать комплексную инновационную политику, затронувшую все ключевые аспекты функционирования GE.

Задания:

1. Назовите основные области принятия инновационных управленческих решений руководством компании GE. Какие из этих решений можно охарактеризовать как стратегические, а какие адаптационные?

2. Сформулируйте основные принципы функционирования современной гибкой инновативной компании, внедренные Джеком Уэлчем.

3. Докажите, что Джек Уэлч является представителем нового типа «руководителей-новаторов».

4. Подумайте над тем, насколько реально адаптировать опыт GE к деятельности крупных российских компаний.

Контрольные вопросы:

1. Понятие инновационной стратегии.

2. Обоснование выбора стратегии.

Литература: [1-6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

Особенности инновационной деятельности и классификация инновационных стратегий. Обоснование выбора инновационной стратегии

Цели занятия: рассмотреть классификацию и виды стратегий.

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений

Теоретическая часть

Существует множество классификаций стратегий в зависимости от основополагающих признаков деления.

Рассмотрим основные из них:

1) Согласно выработке общей стратегии поведения организации на рынке, предложенной М. Портером, выделяют:

- лидерство с минимизацией издержек производства.
- специализация в производстве продукции.
- фиксация определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом сегменте.

2) В зависимости от уровня принятия решений на предприятии используются следующие виды стратегий (рис. 2.1):

- корпоративные стратегии (являющиеся общими для организации).
- стратегии по направлениям деятельности организации (стратегии сферы бизнеса).
- функциональные стратегии, примерами которых могут быть стратегии маркетинга, производства, стратегии управления персоналом и других подразделений.
- стратегии линейных отделений, подразделений и других организационных единиц, занятых конкретным бизнесом.

3) Стратегии развития бизнеса (базисные или эталонные стратегии) отражают четыре различных подхода к развитию бизнеса и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов организации: продукта; рынка; отрасли; положения фирмы внутри отрасли; технологии. Основные виды стратегий:



Контрольные вопросы:

1. Приведите классификацию стратегий.
2. Охарактеризуйте виды стратегий.

Литература: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12.

Основные модели стратегического управления инновациями и изменениями

Цель: закрепление теоретического материала.

Планируемые результаты обучения: Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений

Теоретическая часть

Осуществление инноваций и изменений — это «высший пилотаж» в работе руководителей компаний, предполагающий знание психологии процесса изменений, его философии и технологии, а также изучение успешного и неудачного опыта других компаний. Осуществление организационных изменений можно сравнить с восхождением на неизвестную вершину.

В современной литературе по проблеме управления инновациями и изменениями выделяются две полярные концепции организационного развития, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Авторами этих концепций, названных, соответственно, теория Е и теория О, являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса — Майкл Вир (Michael Beer) и Нитин Нория (Nitin Nohria). Теория Е исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное

достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Выбор той или иной теории зависит в первую очередь от:

- характера и масштаба проблемы, стоящей перед организацией. Если компания столкнулась с серьезными финансовыми или другими проблемами, требующими немедленного решения, то для проведения организационных изменений, скорее всего, подойдет подход теории Е;
- личностных характеристик сотрудников организации. Высокообразованные и творческие сотрудники, по-видимому, предпочтут подход теории О; и напротив, теория Е;
- характера и содержания работы в организации. При монотонной и рутинной работе - теория Е. Напротив, там, где требуется творчество и нестандартный подход к принятию решений, - необходимо осуществлять развитие организационных способностей и создавать «обучающуюся организацию», что соответствует теории О;
- ценностных ориентации руководства и стиля лидерства. Руководитель, ориентирующийся на экономические ценности, будет использовать, скорее всего, теорию Е, руководитель социально ориентированный - теорию О. Авторитарный лидер, несомненно, предпочтет теорию Е, демократичный - теорию О.

Задание: Ознакомьтесь с тремя вариантами проведения организационных изменений в представленных кейсах и ответьте на поставленные вопросы

Кейс 1. Планирование и управление организационными изменениями в компании «Метролюкс»

Компания «Метролюкс» - это небольшая сеть розничных магазинов в Санкт-Петербурге, торгующих косметикой и парфюмерией. В 2001 г. генеральный директор компании осознал необходимость перемен и обратился за помощью к консультантам. К этому моменту компания существовала уже 9 лет и впервые столкнулась с трудностями — падение объема продаж, низкий уровень мотивации сотрудников, высокая конкуренция со стороны других торговых фирм.

Руководитель компании (он же и собственник) понимал, что многие проблемы связаны с тем, что он долгое время не придавал значения изменениям, происходящим во внешней среде. На заре становления и развития своего бизнеса его компании удавалось удерживать лидирующие позиции в силу отсутствия серьезной конкуренции. Компания получала огромные прибыли, практически не прилагая особых усилий. Со временем все изменилось.

В городе появилось множество магазинов, торгующих аналогичной продукцией. И если раньше покупатели стремились именно в его магазины, зачастую приезжая из других концов города, то теперь эти магазины практически ничем не отличались от множества других, появившихся на рынке.

Единственной и главной целью проведения изменений руководитель компании считал увеличение прибыли. Эта цель была доведена до всех сотрудников организации. Им было сказано, что их собственное благополучие напрямую зависит от экономического благополучия компании.

Первым делом руководитель компании объединил все свои магазины в единую цепь с единым центром закупок. Если раньше каждый магазин самостоятельно решал вопросы с поставщиками и, соответственно, получал разные скидки даже от одних и тех же поставщиков, то теперь все магазины стали выступать как единый клиент.

Логистика также была объединена под руководством коммерческого директора — должности, специально введенной в компании.

Практически все действия генерального директора компании «Метролюкс» были сфокусированы на внедрении регулярных правил, должностных инструкций и системы

учета. Всерьез рассматривалась возможность установки системы наблюдения за работой продавцов в магазинах компании.

Все решения принимал генеральный директор после ознакомления с рекомендациями и отчетами консультантов. Консультанты воспринимались как специалисты, которые хорошо владеют теорией и могут представить готовые решения для воплощения их в жизнь. Сам генеральный директор только решал, будет ли он использовать ту или иную рекомендацию консультантов или нет.

Руководитель компании «Метролюкс» четко следовал заранее разработанному плану проведения изменений. Причем действовал быстро и решительно. В одном из магазинов, который существовал дольше остальных, было заменено более 50% продавцов, во всех магазинах были внедрены должностные инструкции и положения о системе штрафов и наказаний. Была разработана и внедрена система учета продаж, которая предполагала разбиение всех сотрудников на группы и введение групповой системы поощрений.

Система учета продаж, внедренная в «Метролюксе», позволила выстроить четкую систему финансовых стимулов, связав оплату труда с объемами продаж. Кроме этого, на основе сравнения показателей каждого магазина магазины-победители получали дополнительный премиальный фонд, которым распоряжались самостоятельно.

Все эти меры позволили не только повысить производительность труда, но и снизить издержки.

Следующий шаг, который был указан в стратегии компании, — это открытие новых магазинов у каждой станции метро. В настоящий момент компания уверенно идет к своей цели, постепенно открывая новые магазины, которые интегрируются в общую стратегию компании.

Кейс 2. Планирование и управление изменениями на примере компании «Росбытхим»

В конце 2001 г. начались организационные изменения в компании и продолжают в настоящий момент. Изменения направлены на фундаментальную перестройку культуры и поведения менеджмента и всех сотрудников компании.

Целью является создание рабочей системы, в которой сотрудники становятся эмоционально привязаны к задачам развития компании. Фокусируясь на эффективности и производительности, с которой люди работают на каждом уровне, лидеры таких организационных изменений верят, что фирма улучшит свое финансовое положение.

Конкретные шаги, которые были сделаны в компании «Росбытхим» для достижения поставленной цели, — это всестороннее обучение сотрудников. С помощью консультантов был проведен целый ряд семинаров по анализу деятельности каждого подразделения.

Топ-менеджеры компании поступили на программу MBA на факультете менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, несколько менеджеров низового и среднего уровня были отправлены на программы переподготовки. В самой компании стали традицией еженедельные собрания менеджеров по обсуждению проблем и новых возможностей. Между подразделениями исчезли барьеры и установилось более тесное сотрудничество и взаимопонимание. Данному факту способствовали семинары, проводимые консультантами по выделению и описанию всех бизнес-процессов компании.

В компании «Росбытхим» разработкой миссии и стратегических целей занималась команда менеджеров, а не только генеральный директор и консультанты.

В компании «Росбытхим» его руководителем (и собственником) было заявлено, что в основе философии управления компании лежит соблюдение интересов всех сотрудников компании, а также развитие их способностей и предоставление возможностей для самореализации и самовыражения.

Организационная культура компании поддерживает высокий уровень работы и личные достижения каждого сотрудника. Немаловажное значение придается совместным корпоративным мероприятиям — поездка за город, катание на лыжах и др.

В компании «Росбытхим» не существовало плана проведения изменений. По ходу дела команда менеджеров устанавливала приоритетные задачи на каждую неделю, но никто не рассматривал совместную работу с консультантами как временную кампанию, имеющую начало и конец. После ухода консультантов менеджеры продолжали работу самостоятельно и продолжают ее по сей день, ежедневно творчески рассматривая возможности для улучшения деятельности организации.

Компания «Росбытхим» пригласила консультантов по организационному развитию, которые представили метод высокого вовлечения при проведении изменений. Консультанты помогли установить процесс, следуя которому менеджеры и сотрудники затем делали собственный анализ ситуации и принимали собственные решения.

Кейс 3. Планирование и управление изменениями на примере компании «Талосто»

Компания «Талосто» — один из крупнейших российских производителей замороженных продуктов — в 2001 г. начала процесс изменений.

Генеральный директор компании провозгласил, что цель проведения изменений — увеличение прибыли компании в 3 раза за следующие 5 лет.

В качестве стратегических приоритетов были отмечены: увеличение доли на рынке по существующим новым продуктам (10% — по мороженому и 5% — по замороженным полуфабрикатам); нацеленность на более устойчивый рост в сегменте замороженных продуктов; амбициозная стратегия быстрого роста и достижения устойчивых конкурентных преимуществ. В то же самое время сотрудникам компании было заявлено о направлениях совершенствования корпоративной культуры, основанной на командной работе, открытости для дебатов и самостоятельности менеджеров подразделений компании.

В компании «Талосто» есть два лидера, каждый из которых использует свои сильные стороны для внедрения организационных изменений. Генеральный директор взаимодействует с сотрудниками компании интеллектуально — силой своего ума и идеями, а директор по маркетингу и продажам — эмоционально — на основе личных качеств.

В компании «Талосто» в мае 2002г. был проведен семинар «Совершенствование организационной структуры компании "Талосто"» с участием всех ключевых менеджеров.

Менеджеры, разбившись на четыре группы, представили свои организационные проекты на обсуждение команды. Все четыре группы, представившие проекты структур, заложили в свои модели матричный принцип. Было отмечено, что применение матричного принципа позволит добиться персонального контроля за всей цепочкой основных бизнес-процессов и конечным результатом по конкретному направлению. Кроме того, команда сделала вывод, что компания осознанно готова принять основной риск матричной структуры — неизбежную двойственность ответственности и подчиненности. Для уменьшения этого риска компания выделила как один из ключевых факторов успеха построения эффективной матричной структуры — сильную корпоративную культуру, позволяющую быстро разрешать конфликтные ситуации.

В целом, план проведения изменений компании «Талосто» включает в себя три этапа.

Первый этап — «Разработка стратегии компании» — направлен на внедрение стратегического менеджмента и включает в себя стратегический анализ, вероятные сценарии развития бизнеса и разработанную и утвержденную стратегию бизнеса.

Второй этап — «Оптимизация бизнес-процессов компании» — направлен на внедрение управления на основе бизнес-процессов компании и включает в себя совершенствование организационной структуры в соответствии со стратегией и бизнес-процессами компании.

Третий этап — «Изменение системы управления компании» — направлен на совершенствование корпоративной культуры компании и внедрение новой системы управления.

Несмотря на тщательно подготовленный план проведения изменений, в компании поощряются инициативы, возникающие на уровне подразделений. Все предложения

рассматриваются командой менеджеров, и принимается решение относительно внедрения новых инициатив. Таким образом, компании удастся сочетать принцип планируемых изменений с внезапно появляющимися возможностями.

Компания «Талосто» установила специальную систему вознаграждения для менеджеров, привлеченных в команду изменений. В компании поддерживается желание менеджеров к дальнейшему обучению и повышению квалификации. Существует также множество других программ поддержки сотрудников, но до конца система вознаграждения пока не разработана, т. к. процесс изменений еще не завершен.

В «Талосто» консультанты были наняты не для выявления проблем и создания программы изменений. Генеральным директором было совершенно ясно провозглашено, что сотрудники компании сами должны руководить процессом изменений. Консультанты были приглашены для проведения экспертизы и поддержки топ-менеджмента «Талосто». В настоящий момент с компанией сотрудничают 2 консультационные фирмы в основном для обеспечения «технической» поддержки проведения изменений. Компания «Про-Инвест-Консалтинг» проводит стратегический анализ и помогает внедрять стратегический менеджмент на регулярной основе. Консультанты из компании «SMC» поддерживают проведение реструктуризации и внедрение новой системы управления компанией. Компания «Талосто» планирует начать сотрудничество с еще одной консультационной фирмой, которая поможет внедрить систему управления качеством и подготовить компанию к сертификации по ISO 9000. Привлечение указанных консультационных фирм носит четко ограниченный характер во времени и в пространстве.

Задание: проведите сравнительный анализ организационных изменений в каждой компании по следующим характеристикам:

1. Цель изменений
2. Стиль управления
3. Объект изменений
4. Планирование изменений
5. Мотивация изменений
6. Роль и участие консультантов

Вопросы к практическому занятию:

1. Модель управления организационными изменениями К. Левина
2. Теория Е и теория О организационных изменений.
3. Модель исследования действий
4. Концепция «Биологической корпорации»
5. Концепции постоянных улучшений.

Литература [1-6].

ПРАКТИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА № 1

Оценка готовности компании к инновационной деятельности.

Цель: закрепить лекционный материал.

Планируемые результаты обучения: Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений

Планируемые результаты обучения: Основываясь на знаниях о сущности процесса управления инновациями и изменениями способен выявлять и оценивать возможности развития организации в цифровой среде

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-4. ИД-1. Способен осуществлять разработку планов, стратегий, проектов развития деятельности организации в области стратегического менеджмента и маркетинга.

Теоретическая часть

Готовность является одним из ключевых факторов успешной реализации инноваций и изменений. К психологическим факторам на индивидуальном уровне анализа относятся: эффективность, целесообразность, поддержка менеджментом компании, личная валентность. На групповом уровне анализа это — коллективная приверженность и коллективная эффективность.

Чтобы изменение было успешным, необходимо: суметь вновь дать ход организации, команде подразделения, отдельному человеку, помочь ей/ему осознать, что необходимо перейти из состояния «А» в состояние «В».

Принимая решение о начале перемен, стоит разобраться в сложившейся ситуации и оценить, насколько они значимы и необходимы. На стадии определения задач проекта организационных преобразований требуемая информация подразделяется на четыре базовые категории: время, стоимость, качество результата, количество. Все эти четыре категории должны быть сбалансированы друг относительно друга.

Дэвид Глейчер предложил следующую формулу, которая позволяет оценить необходимость изменений: $C = (ABD) > X$, где C — изменения; A — уровень неудовлетворенности статус-кво; B — четкое представление желаемого состояния; D — первые практические шаги по направлению к желаемому состоянию; X — стоимость изменений: не только финансовая, но и связанные с этим прочие издержки.

Варианты дефицита составляющих: А-«Мы довольны тем, как в настоящее время обстоят дела». В- «Хотя нас не очень устраивает, как сегодня идут дела, мы не имеем представления, как их улучшить». D- «Мы знаем, чего мы хотим, но не знаем, как начать действовать».

Процесс управления инновациями и изменениями состоит из следующих шагов:

1. Диагностика и анализ потребности в инновациях и изменениях
2. Инициирование инноваций и инноваций и изменений
3. Разработка плана реализации инноваций и изменений
4. Внедрение инноваций и изменений
5. Оценка результатов и институционализация инноваций и изменений

Цикл PDCA отображает последовательную сущность процесса постоянных улучшений.

Стадия планирование цикла PDCA является одной из самых ответственных. На этой стадии:

- выбирается актуальное направление деятельности компании, по которому необходимо провести мероприятия по улучшению качества,
- осуществляется сбор необходимой информации,
- проводится оценка текущей ситуации,
- определяются приоритетные проблемные зоны,
- осуществляется анализ проблемных зон, в том числе выявляются критические причинно-следственные связи,
- ставятся конкретные цели, достижение которых позволит устранить проблемные зоны или существенно уменьшить их отрицательное влияние на качество продукции.

На стадии выполнение цикла PDCA реализуются намеченные изменения.

Целью стадии проверка является оценка данных, собранных во время реализации изменений и установление степени соответствия фактических результатов поставленным целям.

И, наконец, на стадии реакция проводится оценка всей процедуре, процедура стандартизируется, и определяются дальнейшие шаги по улучшению качества.

Необходимо также периодически обновлять свое определение процесса и переписывать соответствующие стандарты, с тем чтобы они отражали новый порядок выполнения процесса. Стандартизация процесса предполагает, что существующие методы работы корректируются или заменяются и что все сотрудники, имеющие к этому отношение, должны быть в курсе изменений. Сделайте так, чтобы сведения о новых методах работы как можно быстрее стали доступны для всех служащих, организуйте обучение новым методам работы и проследите, чтобы они прочно вошли в повседневную практику. Пусть исполнители оформят эти методы работы документально. Они должны вести документацию по стандартам и обновлять ее таким образом, чтобы она всегда отражала лучшие из существующих на настоящий момент методов выполнения работы. Общение, организация обратной связи и обеспечение положительного отношения к улучшениям также имеют на этом этапе большое значение. Если цикл PDCA постоянно повторяется, то изменчивость процесса неуклонно уменьшается, а его результаты непрерывно улучшаются.

Задания

Задание 1: Используя данные, доступные в открытом доступе в Интернет, оцените готовность организации (на выбор студента) к проведению инноваций и изменений.

Задание 2. Ряд авторов предлагает различные опросники, позволяющие оценить готовность персонала организации «войти в море изменений». К примеру, вы можете воспользоваться опросником, разработанным Х.Рамперсадом в 2003 г.

Оценка готовности компании к переменам (тест Х. Рамперсада)

№	Вопросы	Да	В некоторой степени	Нет
1	Поддерживает ли высшее руководство вашей компании планируемые перемены?	3	2	1
2	Считают ли участники будущих процессов перемен их важными/полезными для компании и для себя лично?	3	2	1
3	Будут ли все ключевые фигуры компании участвовать в процессе принятия решений?	3	2	1
4	Был ли назначен компетентный менеджер для руководства процессом перемен?	3	2	1
5	Может ли сегодняшняя команда топ-менеджеров компании эффективно управлять переменами?	3	2	1
6	Уделяет ли компания должное внимание развитию новых навыков, которые требуются работникам, непосредственно участвующим в изменениях?	3	2	1
7	Можно ли, на ваш взгляд, доходчиво объяснить причину планируемых изменений всем сотрудникам, которых затронут перемены?	3	2	1
8	Проводился ли анализ корпоративной культуры компании, сообщалось ли о его результатах сотрудникам?	3	2	1

9	Можно ли сообщить достаточную и ясную информацию о том, что меняется, почему и как, каковы будут последствия перемен?	3	2	1
10	Достаточно ли, на ваш взгляд, оснований для перемен?	3	2	1
11	Сообщили ли всем потенциальным участникам перемен, почему они необходимы?	3	2	1
12	Готовы ли, на ваш взгляд, ваши коллеги-менеджеры оказать поддержку возможным «жертвам перемен»?	3	2	1
13	Знают ли работники о том, что предполагается менять?	3	2	1
14	Были ли тщательно взвешены все «за» и «против» планируемых перемен?	3	2	1
15	Имеется ли четкий поэтапный план проведения перемен?	3	2	1
16	Внимательно ли вы выслушали противников перемен, изучили проблемы и конкретные ситуации?	3	2	1
17	Были ли решены проблемы, выявленные в ходе прошлых перемен?	3	2	1
18	Проводился ли бенчмаркинг перемен (анализ того, как аналогичные перемены проходили/ проводились в другой организации)?	3	2	1
19	Удалось ли вам преодолеть страх и недоверие к переменам у сотрудников?	3	2	1
20	Достаточное ли число работников может измениться?	3	2	1
	Итого			

Вопросы к практическому занятию:

1. Основные модели стратегического управления инновациями и изменениями
2. Диагностика и анализ потребности в изменениях
3. Инициирование изменений
4. Разработка плана реализации изменений
5. Внедрение изменений
6. Оценка результатов и институционализация изменений.

Литература [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 13

Анализ готовности организации к проведению инноваций и изменений.

Процесс управления изменениями

Цель: закрепить лекционный материал

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений.

Теоретическая часть

Непрерывность улучшения качества – это постоянный процесс совершенствования оборудования, материалов, инструментов, использования человеческих ресурсов и производственных технологий.

Цикл PDCA отображает последовательную сущность процесса постоянных улучшений.

Стадия планирование цикла PDCA является одной из самых ответственных. На этой стадии:

- выбирается актуальное направление деятельности компании, по которому необходимо провести мероприятия по улучшению качества,
- осуществляется сбор необходимой информации,
- проводится оценка текущей ситуации,
- определяются приоритетные проблемные зоны,
- осуществляется анализ проблемных зон, в том числе выявляются критические причинно-следственные связи,
- ставятся конкретные цели, достижение которых позволит устранить проблемные зоны или существенно уменьшить их отрицательное влияние на качество продукции.

На стадии выполнения цикла PDCA реализуются намеченные изменения.

Целью стадии проверка является оценка данных, собранных во время реализации изменений и установление степени соответствия фактических результатов поставленным целям.

И, наконец, на стадии реакция проводится оценка всей процедуры, процедура стандартизируется, и определяются дальнейшие шаги по улучшению качества.

Этапы (стадии) цикл PDCA:

Планируй (Plan). Обновите и конкретизируйте план улучшения, разработанный в фазе выбора и описания процесса. Определите цели, наметьте меры по улучшению, укажите, как они соотносятся со сбалансированной системой показателей организации, и выработайте решения, позволяющие удовлетворить выдвинутые требования и устранить причины возникших проблем. Здесь же необходимо упомянуть и об ожидаемых результатах, последствиях, ограничивающих условиях и факторах регулирования (времени, деньгах, качестве и организации). На рисунке 3 показано, какие методы можно использовать для планирования улучшений.

Делай (Do). Сначала выполните свой план улучшений в ограниченных масштабах (внесите в процесс небольшие изменения): опробуйте избранные решения, проведите эксперименты и обучите членов команды использованию средств и методов улучшения.

Проверяй (Check). Оцените последствия сделанного вами изменения, проверьте результаты реализации ваших мер по улучшению с использованием показателей эффективности; оцените, в какой степени эти меры могут способствовать достижению поставленных вами целей, и сравните результаты с нормами или с тем, что должно быть теоретически. При необходимости начните все сначала.

Действуй (Act). Осуществите апробированные улучшения, сделайте процесс контролируемым, внесите в него окончательные изменения, оцените результаты, непрерывно улучшайте процесс и отслеживайте его показатели, документально фиксируйте успехи, стандартизируйте возможные изменения процесса и отмечайте свои достижения. Ведение документации необходимо для того, чтобы вашим опытом могли воспользоваться другие и чтобы ваши усилия были замечены. Необходимо также периодически обновлять свое определение процесса и переписывать соответствующие стандарты, с тем чтобы они отражали новый порядок выполнения процесса. Стандартизация процесса предполагает, что существующие методы работы корректируются или заменяются и что все сотрудники, имеющие к этому отношение, должны быть в курсе изменений. Сделайте так, чтобы сведения о новых методах работы как можно быстрее стали доступны для всех служащих, организуйте обучение новым методам работы и проследите, чтобы они прочно вошли в повседневную практику. Пусть исполнители оформят эти методы работы документально.

Они должны вести документацию по стандартам и обновлять ее таким образом, чтобы она всегда отражала лучшие из существующих на настоящий момент методов выполнения работы. Общение, организация обратной связи и обеспечение положительного отношения к улучшениям также имеют на этом этапе большое значение. Если цикл PDCA постоянно повторяется, то изменчивость процесса неуклонно уменьшается, а его результаты непрерывно улучшаются.

Кроме метода непрерывного улучшения качества (цикл Деминга) применяется цикл непрерывного улучшения Рамперсада.

Вопросы к практическому занятию:

1. Диагностика и анализ потребности в изменениях
2. Инициирование изменений
3. Разработка плана реализации изменений
4. Внедрение изменений
5. Оценка результатов и институционализация изменений.

Литература [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14

Процесс управления инновациями и изменениями.

Сущность и принципы планирования инноваций, управление инновационными проектами

Цели занятия: изучить принципы планирования и управления инновационными проектами, полученные в лекционном курсе, и приобрести навыки их применения.

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений.

Теоретическая часть:

Управление инновационного проекта — это процесс принятия и реализации управленческих решений, связанных с определением целей, организационной структуры, планированием мероприятий и контролем за ходом их выполнения, направленных на реализацию инновационной идеи.

Принципы управления инновационными проектами. Управление инновационными проектами должно основываться на совокупности научно обоснованных и проверенных практикой принципов. К числу основных принципов относятся:

- принцип селективного управления. Суть принципа — в поддержке проектов по приоритетным направлениям развития науки и техники и адресной поддержке инноваторов — авторов комплексных проектов;

- принцип целевой ориентации проектов на обеспечение конечных целей. Этот принцип предполагает установление взаимосвязей между потребностями в создании инноваций и возможностями их осуществления. При этом конечные цели конкретных проектов ориентируются на потребности, а промежуточные — на конечные цели этих проектов;

- принцип полноты цикла управления проектами. Этот принцип предполагает замкнутую упорядоченность составных частей проектов как систем. Полный цикл процесса управления предполагает всю совокупность решений: от выявления потребностей до управления передачей полученных результатов;

- принцип этапности инновационных процессов и процессов управления проектами. Данный принцип предполагает описание полного цикла каждого этапа формирования и реализации проекта;

- принцип иерархичности организации инновационных процессов и процессов управления ими предполагает их представление с разной степенью детальности, соответствующей определенному уровню иерархии. Все уровни деятельности согласуются друг с другом так, что нижестоящий уровень подчиняется вышестоящему, а состояния (принимаемые решения, цели, промежуточные и конечные результаты) процесса на вышестоящем уровне обязательны при определении состояний на нижестоящем;

- принцип многовариантности при выработке управленческих решений. Инновационные процессы протекают под сильным воздействием неопределенных факторов, учитываемых в процессе управления. Для снижения степени неопределенности необходим переход к многовариантной подготовке альтернативных решений о выборе состава конечных целей проектов, альтернативных способов их достижения, вариантов комплексного обеспечения работ, включая разный состав исполнителей, стоимость и длительность выполнения работ, материально-технические ресурсы и условия стимулирования исполнителей;

- принцип системности, состоящий в разработке совокупности мер, необходимых для реализации проекта (организационно-экономических, законодательных, административных, технологических и т. д.), во взаимосвязи с концепцией развития страны в целом;

- принцип комплексности. Имеется в виду, что разработка отдельных увязанных между собой элементов проектной структуры, обеспечивающих достижение подцелей, должна осуществляться в соответствии с генеральной (общей) целью того или иного проекта;

- принцип обеспеченности (сбалансированности), состоящий в том, что все мероприятия, предусмотренные в проекте, обеспечиваются различными видами необходимых для его реализации ресурсов: финансовых, информационных, материальных, трудовых.

Задание

1. В каждом цикле по спирали результаты анализа риска формируются в виде «продолжать не продолжать». Если риск велик – проект останавливается.

Движение по спирали продолжается, с каждым шагом продвигая разработчиков к более общей модели системы. Большое внимание в спиральной модели уделяется рискам, предполагается их ранжирование по критерию распространенности от недостатка квалифицированных специалистов по управлению проектами до низкой производительности системы и различной квалификации, привлекаемых к работам по проекту. Большая доля рисков, по мнению разработчика модели, относится к организационным и процессным аспектам взаимодействия членов команды проекта.

Виды устройств	Преимущества	Недостатки
обычная канцелярская скрепка;	дешевизна, практичность	легко потерять
канцелярская скрепка большого размера;	дешевизна	неудобно
канцелярская скрепка, изготовленная из пластмассы;	дешевизна, стойкая	отсутствуют
степлер;	долгосрочность применения	травмоопасно
пружинный зажим;	многофункциональность	отсутствуют
мультифора.	практичность	неудобно хранить

На сегодняшний день обычная канцелярская скрепка не пользуется популярностью. Поэтому можно сказать, что жизненный цикл ее завершается.

Ситуация

Стороны, принимавшие участие в истории	Мотивы, определяющие решение
Молодой изобретатель	Азарт, желание заполучить авторитет, саморазвитие
Известные высокотехнологичные компании	прибыль
Малая предпринимательская компания	Заполучение высокой экономической ниши

Основные положения новшества	Содержание
Название новшества	Совершенная база данных
Цель, которая должна быть достигнута	Доступная база данных
Краткое содержание предложения	Ясная четкая база данных, доступная каждому
Потребитель (для кого предназначено)	Преподаватели, студенты
Суть новизны предложения	Ранее не предполагалась
Предполагаемый исполнитель	ИТ-специалист
Необходимые ресурсы	Компьютер, сеть Интернет

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под «управлением инновационного проекта»?
2. Расскажите о принципах управления инновационными проектами
3. Факторы, определяющие планирование жизненного цикла проекта:
4. Какова роль жизненного цикла проекта в методологии управления проектами?
5. Какие подходы к определению жизненного цикла проекта вам известны?
6. Какие стадии формулирования проекта осуществляется вам известны?
7. Какие фазы формирования жизненного цикла проекта вам известны?
8. Какие фазы жизненного цикла организационно-экономических проектов вам известны?
9. Опишите достоинства и недостатки основных моделей ЖЦП.

Литература: [1-6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 15

Управление инновационными проектами. Формирование управленческой команды проекта изменений.

Цель: получить представление о необходимости и этапах формирования управленческой команды проекта изменений

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-2. ИД-3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях о сущности процесса управления инновациями и изменениями способен выявлять и оценивать возможности развития организации в цифровой среде

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-4. ИД-1. Способен осуществлять разработку планов, стратегий, проектов развития деятельности организации в области стратегического менеджмента и маркетинга

Теоретическая часть

Уровень значимости инновационного проекта определяет сложность, длительность, состав исполнителей, масштаб, характер продвижения результатов инновационного процесса, что влияет на содержание проектного управления.

Состав стадий и этапов проекта определяется его отраслевой и функциональной принадлежностью.

Основными разделами инновационного проекта являются:

- содержание и актуальность проблемы (идеи);

- дерево целей проекта, построение на основе маркетинговых исследований и структуризации проблемы;

- система мероприятий по реализации дерева целей проекта;
- комплексное обоснование проекта;
- обеспечение реализации проекта;
- экспертное заключение проекта;
- механизм реализации проекта и система мотивации.

Для эффективного проведения стратегических изменений руководству организации необходимо заручиться поддержкой своих сотрудников, хотя бы небольшой их частью. Для этих целей и необходимо создавать команду изменений, которая будет способствовать осуществлению процесса стратегических изменений в организации.

Цели проекта или организационные цели должны быть всем понятны и поддерживаемы всеми членами команды. Все члены команды должны понять, как их усилия помогают в достижении больших целей. Каждый член команды должен знать, какую роль он играет в достижении организационных целей.

Часто из-за неясности ролей и обязанностей, команда не может двигаться вперед. Разъяснение ролей поможет команде в достижении целей. Работники должны понимать свои специфические роли, свои обязанности.

Выполнение специальных упражнений является необходимым условием. Построение команды - это как развлечение, так и проблема, потому что очень трудно помочь членам команды реализовать их потенциал. Члены команды должны участвовать в процессе построения команды. Возможно, понадобится помощь внешнего специалиста, который, с помощью специальной тренировочной программы, поможет обучить членов команды, тому, как лучше всего создать эффективную команду.

Успешная организация команды - это не только умение собрать опытных людей вокруг себя. Руководитель должен изменить тех людей, которые уже работают с вами, и создать мощную команду, но для этого необходимо приложить определенные усилия.

Задание 1

Ситуация для анализа.

Предприниматель Терещенко А.П. открыл хлебопекарню в Клетском районе Волгоградской области. Первоначально ассортиментный перечень включал всего два наименования: хлеб деревенский и хлеб белый. Продукция хлебопекарни стала пользоваться большим спросом. Производство расширилось. Продажи хлеба выросли за три года с 1600 000 рублей до 28 000 000 руб. Несмотря на то, что выпечка хлеба полностью автоматизирована, с увеличением объемов продаж рос и штат сотрудников. Если в год открытия году на предприятии работало всего 5 человек (директор, бухгалтер, технолог, два пекаря), то на момент анализа штат сотрудников увеличился до 15 человек (снабженец, маркетолог, логист, водители, пекари, уборщица). Ассортиментный перечень увеличился до 17 наименований. Предприниматель стал поставлять хлеб во все торговые точки района. Однако с увеличением роста продаж выросло и количество рекламаций со стороны клиентов:

- ряд магазинов жаловался на поставку деформированных булок;
- многие продавцы жаловались на поставку несвежего хлеба;
- один магазин расторг договор на поставку хлеба вообще.

Продажи хлебобулочных изделий стали падать. Директор предприятия Терещенко А.П. решил провести производственное совещание с сотрудниками предприятия с приглашением внешнего консультанта по вопросам управления качеством продукции.

Вопрос для обсуждения в минигруппах: какие бы рекомендации в качестве консультанта вы могли бы дать данному предприятию, обоснуйте их.

Задание 2

Подготовить в минигруппах развернутый ответ на один из вопросов:

1. Управление конфликтами и командами.

2. Управление изменениями и обучение.
3. Обзор технологий управления изменениями.
4. Основные этапы проведения изменений. Уровни изменений.

Вопросы к практическому занятию:

1. Инновационный проект как эффективный способ управления нововведениями. Определение инновационного проекта.
2. Виды команд в организации
3. Состав команды изменений
4. Формирование эффективной команды изменений
5. Факторы, определяющие индивидуальную реакцию на изменениям
6. Индивидуальные предпочтения и изменение
7. Сопротивление изменениям и его преодоление
8. Классификация инновационных проектов.
9. Стадии и этапы инновационного проекта.
10. Критерии оценки инновационных проектов.
11. Понятие и виды эффективности инновационного проекта.

Литература [1-7].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 16

Управление инновационными проектами.

Сопротивление изменениям в организации, способы и пути их преодоления

Цель: освоить приемы управления изменениями в личной жизни.

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях о сущности процесса управления инновациями и изменениями способен выявлять и оценивать возможности развития организации в цифровой среде

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-4. ИД-1. Способен осуществлять разработку планов, стратегий, проектов развития деятельности организации в области стратегического менеджмента и маркетинга

Теоретическая часть

Описывая сопротивления переменам, прежде всего, выделяют два вида сопротивления в зависимости от его силы и интенсивности: пассивное и активное.

Пассивное сопротивление - форма более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу.

Активное сопротивление – форма открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств).

Одной из первых и наиболее распространенных классификаций причин сопротивлений является классификация Коттер и Шлезингер. Они выделяют четыре причины сопротивления изменениям:

1) Узкособственнический интерес. Желание не потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество и неформальные связи.

2) Непонимание и недостаток доверия. Обычно это происходит, если недостаточно было приложено усилий и потрачено времени, на налаживание взаимоотношений с теми, кого затронет изменение, и (или) если эти изменения не были адекватно объяснены и убедительно аргументированы.

3) Низкая терпимость изменениям. Люди имеют значительно отличающиеся уровни готовности к изменению. Для одних даже незначительное нарушение привычных связей означает кризис, для других потребуются чрезмерные затраты энергии на восстановление контроля и приспособление к новой окружающей среде.

4) Различная оценка ситуации. Вероятно, это менее эмоциональная причина, чем другие; сопротивление здесь возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды, связанные с изменением или видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом.

В коллективе также выделяют:

1. Давление со стороны коллег. Очень легко попасть под влияние коллег, которые оказывают сопротивление изменению, особенно если ни у кого нет полной информации, но зато имеется много слухов. Даже если сначала сопротивление изменению на индивидуальном уровне достаточно слабое, оно может усилиться, если люди собираются вместе и убеждают друг друга в том, что изменение представляет для них реальную или кажущуюся несправедливость. Когда сопротивление изменению становится общим делом, то его очень трудно преодолеть.

2. Усталость от изменений. Изменения стали фактом жизни организаций и поэтому неудивительно, что там, где имел место период быстрых и непрерывных изменений, люди начинают усматривать в этом "изменение ради изменения". Даже те, кто был полностью вовлечен во все аспекты происходивших ранее изменений, теряют энтузиазм и приверженность изменениям, когда предлагается все больше и больше изменений.

3. Предыдущий неудачный опыт проведения изменений. Эта причина сопротивления изменениям довольно очевидна. Если люди пострадали от ранее проведенных изменений, которые были плохо спланированы, или о которых не было достаточной информации или которыми плохо управляли, то, скорее всего, они отнесутся с недоверием к последующим предложениям по изменениям и будут им сопротивляться.

Задание 1

Напишите эссе (не менее 5000 знаков) на тему «Изменение в моей жизни». В эссе ответьте на следующие вопросы:

- 1. Опишите ситуацию изменения в Вашей жизни.*
- 2. Каковы были причины этого изменения?*
- 3. Какова была Ваша реакция на необходимость данного изменения?*

Задание 2

Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям

Исходные данные. Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл.17.1).

Таблица 17.1 - Силы, сдерживающие организационные изменения, и причины их возникновения

<i>Сдерживающие силы</i>	<i>Причины возникновения</i>	<i>Последствия сопротивления</i>
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	

Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы 9.1.

Задание 3

Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям

В графе 2 таблицы 17.2 дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 17. 2

Метод	Ситуации, при которых используется метод
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	

Задание 4

Анализ силового поля

1. Выберите ситуацию, по поводу которой существует осознание необходимости проведения изменений и к реализации которых вы имеете большой личный интерес

2. Примените технику анализа Силового поля к выбранной ситуации:

2.1. Опишите ситуацию так, как она существует;

2.2. Опишите ситуацию так, как Вы хотели бы ее видеть;

2.3. Определите силы "За", т.е. которые на данный момент помогают перевести ситуацию в желательное состояние;

2.4. Определите силы "Против", т.е. которые на данный момент удерживают ситуацию от перевода ее в желательное состояние.

Постарайтесь быть максимально сосредоточены в пп. 2.1 – 2.4 в отношении к выбранной вами ситуации. Постарайтесь определить все действующие силы.

3. Ранжируйте состояние выявленных силовых полей как слабое, среднее или сильное.

4. Методом «мозговой атаки» определите действия по уменьшению сил "Против" и увеличению сил "За" изменения. Оцените возможность осуществления каждого из сформированных действий и проранжируйте их в отношении возможности влиять на ситуацию.

5. Составьте подробный план-график (включая Бюджет) реализации выбранных вами действий для осуществления изменения в организации

6. Подготовьте презентацию результатов группового обсуждения.

Вопросы к практическому занятию:

1. Факторы, определяющие индивидуальную реакцию на изменениям
2. Индивидуальные предпочтения и изменение

3. Сопротивление изменениям и его преодоление
4. Поведение руководителей и подчиненных процессе нововведений
5. Методы работы с сопротивлением изменениями в коллективе.

Литература [1-7].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17

Восприятие необходимости изменений. Изменения в группах и формирование команд. Поведение руководителей и подчиненных процессе нововведений

Цели занятия: закрепить знания, полученные в лекционном курсе и путем самостоятельного изучения дисциплины по содержанию и характеристикам инновационного менеджмента, методам оценок инновационных решений, а также приобрести навыки оценок инновационных решений.

Занятие проводится в интерактивной форме ролевой игры.

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3 Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений

Планируемые результаты обучения: основываясь на знаниях о сущности процесса управления инновациями и изменениями способен выявлять и оценивать возможности развития организации в цифровой среде

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-4. ИД-1. Способен осуществлять разработку планов, стратегий, проектов развития деятельности организации в области стратегического менеджмента и маркетинга.

Теоретическая часть

Инновационная деятельность организуется, управляется и контролируется инновационными менеджерами; к их знаниям и, главное, к умениям предъявляются следующие требования:

- 1) Выявлять и четко ставить проблемы, предвидеть изменения и, по-возможности, управлять ими;
- 2) Формировать цели, выявляя главную (конечную) и цепочку промежуточных;
- 3) Продуктивно работать с информацией - отбирая существенную и отсеивая ненужную, добывать и даже «выбивать» необходимую, оценивать, проверять, интерпретировать, эффективно представлять, учитывать неопределенность получаемых данных;
- 4) «Делать» идеи решений проблемы, развивать их, анализировать, сравнивать и выбирать, проверять жизнеспособность, реализовывать (а при необходимости - своевременно отказаться от этого);
- 5) Разрабатывать программы действий, оптимизировать их, выполнять при ограниченных ресурсах, контролировать процесс реализации, своевременно адаптируя;
- 6) Формировать и выбирать критерии, ранжировать их, взаимно увязывать, измерять;
- 7) Своевременно выявлять ошибки, диагностировать их, исправлять с наименьшими потерями, а главное - предупреждать;
- 8) При деловом общении рационально формулировать, обосновывать и отстаивать результаты, доводы и мысли; осваивать технологию переговоров и управления конфликтами.

Задание. Ролевая игра «Запрос»

Студенческая группа делится на несколько команд, каждая из которых играет определенную роль в моделируемом инновационном процессе:

«Новаторы» (лат. novator - обновитель) - участник дискуссии, отстаивающий предлагаемые идеи-решения. Его задача показать новые, прогрессивные стороны предлагаемых идей-решений, аргументировать их полезность, практическую значимость, подтвердить эффективность, сравнить с аналогами, если таковые имеются. Новатор имеет право вступить в спор, конфликт с консерватором.

«Консерваторы» (лат. conservator - охранитель) — участник дискуссии, опровергающий или подвергающий критике предлагаемые идеи-решения. Его задача отстаивать неизменность старых способов профессиональной деятельности, имеющихся организационных структур, существующих методов и форм управления. Консерватор - это противник всего нового, проявляющий враждебность и противодействие прогрессу, приверженность всему устаревшему, отжившему. Консерватор имеет право в ходе дискуссии вступить в конфликт с новатором. Несмотря на все отрицательные характеристики консерватор выполняет и положительную роль: его замечания, аргументы, высказывания заставляют новатора и инициаторов предложений четче отстаивать свои позиции, искать контраргументы, повышая доказательность своего выступления.

«Сподвижники» - сопутствующий новатору. Этот участник игры проникается идеей-решением инициаторов и поэтому поддерживает новатора, помогая защитить идею, нейтрализовать замечание консерватора. Исполнителю этой роли должны быть присущи дипломатичность, ориентированность на практическое использование новшества, логичность, доказательность и эмоциональность. Кроме того, задачей «сподвижника» является снятие эмоционального напряжения между новатором и консерватором. С этой целью он может: выбирать наиболее выигрышный с его точки зрения аспект новшества; защищать новатора; подготавливать совместно с ним выступление; разрабатывать контраргументы по позиции консерватора.

«Сомневающиеся» - сопутствующий консерватору. Этот участник игры осторожно (с опаской, с оглядкой) относится ко всему новому, поэтому его позиция близка к консервативной. Цель его выступления - помочь консерватору опровергнуть значимость и целесообразность предлагаемой идеи-решения. В качестве аргументов «сомневающийся» может выдвигать отсутствие необходимых для внедрения условий, неразвитое финансирование, материально-техническую отсталость, некомпетентность кадров, возможные негативные последствия при внедрении обсуждаемого решения. Исполнителю этой роли должна быть присуща гибкость, склонность к сомнению, конформизм, деликатность, способность нейтрализовать оптимистическую реакцию участников дискуссии на предлагаемое новшество.

Функции руководителя межгрупповой дискуссии (преподавателя).

Руководитель дискуссии организует полемику между группами и с этой целью:

формулирует проблему (запрос), которую должны решить инновационным способом новаторы

предоставляет всем участникам дискуссии возможность выступить создает благоприятный психологический климат на «игровой поляне»;

действует как арбитр между участниками дискуссии: инициаторами, представляющими идеи-решения, новаторами и сподвижниками, консерваторами и сомневающимися;

прекращает дискуссию, если она исчерпана или зашла в тупик, нерезультативна;

прерывает высказывания участников дискуссии, в случае если они беспредметны или некорректны.

По итогам дискуссии, если более половины всех участников поддерживают идею, она считается принятой, студенты меняются ролями и пробуют себя в другом качестве.

Контрольные вопросы:

1. Характерные черты инновационной деятельности.

2. Требования к инновационным менеджерам.

Литература: [1-6].

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Гришина, С. А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / С. А. Гришина, А. Н. Шишкин. - Стратегический менеджмент: проектный подход, 2026-12-31. - Электрон. дан. (1 файл). - Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. - 184 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-6045158-7-7, экземпляров неограничено
2. Хуснутдинов, Р.А. Управление изменениями Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / Д.А. Земскова ; сост. Р.А. Хуснутдинов ; Т.С. Мещерякова. - Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018. - 39 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено
3. Инновационный менеджмент на предприятии : учебник / И. П. Беликова, Д. В. Запорожец, Н. Б. Чернобай, В. А. Ивашова ; под редакцией И. П. Беликовой. - Инновационный менеджмент на предприятии, Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2020. - 248 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

- 1 Конев, А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты Электронный ресурс : монография / А.Н. Конев. - Саратов : Вузовское образование, 2018. - 137 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4487-0154-2, экземпляров неограничено
- 2 Кудряшов, А.А. Управление изменениями Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / А.А. Кудряшов. - Самара : Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. - 50 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено
- 3 Самогородская,, М. И. Стратегический менеджмент : практикум / М. И. Самогородская. - Стратегический менеджмент, 2026-09-08. - Электрон. дан. (1 файл). - Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. - 192 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7731-0924-2, экземпляров неограничено
4. Репнев, В. А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями / В.А. Репнев. - Москва : Директ-Медиа, 2013. - 265 с. - ISBN 978-5-4458-3418-2, экземпляров неограничено
5. Катунина, И. В. Управление изменениями / И.В. Катунина. - Омск : Омский государственный университет, 2012. - 328 с. - ISBN 978-5-7779-1508-5, экземпляров неограничено
6. Инновационный менеджмент : учебник для магистров, обучающихся по направлению подготовки «менеджмент» / В. Я. Горфинкель, А. И. Базилевич, В. В. Бондаренко [и др.] ; под редакцией В. Я. Горфинкеля ; Т. Г. Попадюк. - Инновационный менеджмент, 2022-04-16. - Электрон. дан. (1 файл). - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 391 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-02359-5, экземпляров неограничено

Интернет-ресурсы:

1. <http://ecsocman.hse.ru/> (Сайт федерального портала «Экономика. Социология. Менеджмент»).
2. <http://www.edu.ru> (Сайт федерального портала «Российское образование»).
3. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).
4. <http://www.elitarium.ru/management/samomenedzhment/page/3> – литература по самоменеджменту

5. <http://www.timesaver.ru/articles/s166.php> – материалы по тайм-менеджменту
6. http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=1 – электронный учебник по менеджменту
7. <http://www.ippnou.ru/article/menedgment> – портал института проблем предпринимательства. Большое количество статей по различным направлениям и проблемам менеджмента.
8. <http://www.aup.ru/books> - электронные книги по различным вопросам менеджмента
9. <http://www.adizes.com>- сайт статей и материалов Ицхака Адизеса
10. <http://www.e-executive.ru> - дискуссии на самые разнообразные темы, актуальные для менеджеров всех функциональных специализаций.
11. <http://www.amr.ru> – сайт Ассоциации менеджеров.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и проведению
самостоятельной работы
по дисциплине «Стратегическое управление инновациями и изменениями»
для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
направленность(профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины и предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»)

Содержат основную тематику самостоятельной работы, порядок ее выполнения и перечень требований к ней.

Составитель к.э.н., доцент Е.Ю. Шацкая

Рецензент д.э.н., профессор В.Н. Парахина

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
 2. План – график выполнения самостоятельной работы
 3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
 4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям
 5. Методические рекомендации к написанию реферата
 6. Методические рекомендации к подготовке к тестированию
- Список рекомендуемой литературы

Организационные изменения являются неотъемлемой частью современного бизнеса. Цель методических указаний дать представление о закономерностях развития организации и основных подходах к стратегическому управлению инновациями и изменениями и в формировании у будущих магистров, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, компетенций ПК-2 и ПК-4.

Задачами изучения дисциплины «Стратегическое управление инновациями и изменениями» являются:

- формирование системного представления о стратегическом управлении инновациями и изменениями;

- ознакомление с основными концепциями, базовыми теоретическими подходами и моделями стратегического управления инновациями и изменениями;

- развитие умений по формированию стратегии преобразований;

- формирование понимания индивидуальных и организационных основ сопротивления изменениям, а также знание методов преодоления сопротивления;

- овладение инструментами организационного анализа готовности организации к стратегическому управлению инновациями и изменениями;

- выработка представления о современных инструментах реализации изменений в организации и специфике их применения на практике.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью изучения дисциплины является формирование у студента набора профессиональных компетенций будущего бакалавра по направлению 38.04.02 – Менеджмент.

Задачи дисциплины «Стратегическое управление инновациями и изменениями»:

– **формирование системного представления о стратегическом управлении инновациями и изменениями;**

– **ознакомление с основными концепциями, базовыми теоретическими подходами и моделями стратегического управления инновациями и изменениями;**

– **развитие умений по формированию стратегии преобразований;**

– **формирование понимания индивидуальных и организационных основ сопротивления изменениям, а также знание методов преодоления сопротивления;**

– **овладение инструментами организационного анализа готовности организации к стратегическому управлению инновациями и изменениями;**

– **выработка представления о современных инструментах реализации изменений в организации и специфике их применения на практике.**

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК -2. ИД- 3. Способен осуществлять стратегическое управление оптимизацией и модернизацией деятельности организации с учетом инноваций и изменений

Планируемые результаты обучения: Основываясь на знаниях об основных теориях и подходах к управлению инновациями и изменениями, понимает закономерности развития организации и изменений в ней, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями, способен проводить организационный анализ для подготовки к стратегическому управлению инновациями и изменениями и применять инструменты реализации изменений и инноваций с учетом стратегии развития организации

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций: ПК-4. ИД-1. Способен осуществлять разработку планов, стратегий, проектов развития деятельности организации в области стратегического менеджмента и маркетинга

Планируемые результаты обучения: Основываясь на знаниях о сущности процесса управления инновациями и изменениями способен выявлять и оценивать возможности развития организации в цифровой среде

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля
Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
3 семестр			
ПК -2. ИД- 3	Подготовка к лекции	конспект	Опрос

ПК-4. ИД-1			
ПК -2. ИД- 3 ПК-4. ИД-1	Подготовка к практическому занятию	отчет	Типовое задание , ответы в письменном виде
ПК -2. ИД- 3 ПК-4. ИД-1	Самостоятельное изучение литературы	конспект	Собеседование
ПК -2. ИД- 3 ПК-4. ИД-1	Выполнение реферата	Защита реферата	Оценка реферата
ПК -2. ИД- 3 ПК-4. ИД-1	Самотестирование, подготовка к тестированию	тестирование	тестирование

3.МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Стратегическое управление инновациями и изменениями» предусмотрено самостоятельное изучение теоретического материала из курса лекций и других рекомендуемых источников. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения собеседования:

Тема 1. Назначение, сущность, основные составляющие инноваций и изменений, их необходимость (ПК -2. ИД- 3)

1. Возникновение и развитие понятия «инновация».
2. Взгляды различных авторов на определение понятия «инновация».
3. Сущность, содержание и основные концепции инновационного менеджмента
- 4.Обоснование базовых принципов классификации инноваций.
5. Многообразие подходов к классификации инноваций.
6. Необходимость инноваций и изменений под воздействием факторов внешней среды
7. Механистическая и органическая концепция изменений
8. Концепция эквифинальности изменений. Инкрементализм.

Тема 2 Инновационный процесс, его цикличность и фазы. Закономерности развития организации (ПК -2. ИД- 3)

1. Теория цикличности инновационных колебаний.
2. Й. Шумпетер и теория мультицикличности.
3. Фазы инновационной волны.
- 4.Закономерности развития организации и изменений в ней. Концепции жизненного цикла организации
5. Общие положения концепции жизненного цикла организации
- 6.Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера
7. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
8. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации Л. Грейнера и И.Адизеса
9. Организационные патологии

Тема 3 Виды и эффективность организационных структур в инновационном менеджменте и формы инновационной деятельности (ПК -2. ИД- 3)

1. Понятие и классификация организационных структур в инновационном менеджменте.
2. Венчурный капитал и особенности венчурного предпринимательства.

3. Виды организационных структур и принципы их функционирования в спектре эффективности деятельности.

Тема 4 Особенности инновационной деятельности и классификация инновационных стратегий (ПК -2. ИД- 3)

1. Понятие инновационной деятельности
2. Источники инновационных идей.
3. Основные подходы к классификации инновационных стратегий.

Тема 5 Основные модели стратегического управления инновациями и изменениями (ПК - 2. ИД- 3)

1. Модель управления организационными изменениями К. Левина
2. Теория Е и теория О организационных изменений
3. Модель исследования действий
4. Концепция «Биологической корпорации»
5. Концепции постоянных улучшений

Тема 6 Анализ готовности организации к проведению инноваций и изменений (ПК -2. ИД- 3)

1. Сбор информации на этапе оценки готовности организации к переменам
2. Оценка готовности сотрудников компании к проведению изменений
3. Вовлечение персонала на этапе оценки возможности проведения изменения: проблемы и решения
4. Оценка готовности лидера перемен
5. Факторы успешности программы изменений в части работы с персоналом

Тема 7 Процесс управления инновациями и изменениями (ПК -2. ИД- 3)

1. Диагностика и анализ потребности в инновациях и изменениях
2. Инициирование инноваций и инноваций и изменений
3. Разработка плана реализации инноваций и изменений
4. Внедрение инноваций и изменений
5. Оценка результатов и институционализация инноваций и изменений

Тема 8 Управление инновационными проектами (ПК -2. ИД- 3, ПК-4. ИД-1)

1. Инновационный проект как эффективный способ управления нововведениями. Определение инновационного проекта.
2. Классификация инновационных проектов.
3. Стадии и этапы инновационного проекта.
4. Критерии оценки инновационных проектов.
5. Понятие и виды эффективности инновационного проекта.
6. Инновационные монопроекты. Базы данных.
7. Инновационные мегапроекты

Тема 9 Восприятие необходимости изменений. Изменения в группах и формирование команд (ПК -2. ИД- 3, ПК-4. ИД-1)

1. Эмоциональные реакции на изменения
2. Факторы, определяющие различия в восприятии изменений
3. Организационные факторы, препятствующие изменениям, и их преодоления
4. Факторы, определяющие индивидуальную реакцию на изменениям
5. Индивидуальные предпочтения и изменение
6. Соппротивление изменениям и его преодоление

7. Поведение руководителей и подчиненных в процессе нововведений
8. Методы работы с сопротивлением изменениям в коллективе

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Стратегическое управление инновациями и изменениями» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент, [Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите.

5 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата.

Примерные темы реферата:

1. Виды инновационных стратегий.
2. Стратегии в сфере массового, серийного и специализированного производства.
3. Инновационный процесс
4. Проектное управление инновациями
5. Управление рисками в инновационном процессе
6. Стратегии в инновационно - ориентированных организациях
7. Управление инновационными преобразованиями
8. Закономерности развития организации на примере компаний крупного бизнеса
9. Корпоративная культура как объект организационных изменений
10. Типы организационных проблем и их диагностика
11. Условия и причины организационных изменений в современных компаниях.
12. Методы совершенствования системы коммуникации изменений
13. Основные особенности и принципы управления организационными изменениями в современных компаниях
14. Алгоритм проведения изменений в современных компаниях
15. Стили проведения изменений в организации на примере компаний крупного бизнеса (российский и зарубежный опыт).
16. Проблемы организационного развития организаций, находящихся на стадии расцвета и методы их решения
17. Планирование организационных изменений в современных компаниях
18. Анализ готовности организации к проведению изменений
19. Незапланированные изменения и их характер.
20. Управление изменениями в условиях реорганизации
21. Мотивация организационных изменений.
22. Управление изменениями в условиях преобразований
23. Влияние внешних и внутренних факторов на проведение организационных изменений.
24. Управление изменениями в условиях слияний и поглощений
25. Сопротивление изменениям и методы его преодоления в современных компаниях
26. Коучинг, как инструмент управления изменениями компаниями

Реферат должен быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Работу следует выполнять на листах формата А4

листах формата А4 (210х297 мм). Нумерация страниц и приложений осуществляется в правом верхнем углу и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для работы рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Введение
4. Основная часть.
5. Заключение.
6. Список использованной литературы.
7. Приложения.

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке работы обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

6 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Тестовые задания включены в ФОСы по дисциплине для оценки знаний студентов
Оценочное средство: тестовые задания

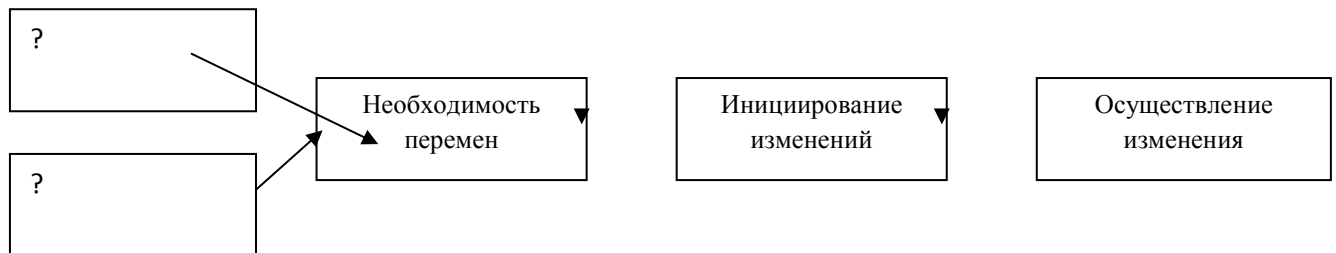
Примеры тестовых заданий

1 уровень -теоретический

1. Что является главным результатом экономической оценки нововведения?
 - А. Экономический эффект.
 - В. Цена товара.
 - С. Ценность нововведения.
2. Какие из нижеперечисленных фирм являются главными проводниками радикальных технических нововведений?
 - А. Средние научно-технические и инновационные фирмы.
 - В. Малые научно-технические и инновационные фирмы, опирающиеся на государственную поддержку.
 - С. Крупные инновационные фирмы.
3. Сокращение объема инвестиций в экономику страны связано со следующими причинами:
 - А. Достаточно высокий уровень налогов.
 - В. Укрепление государственной власти.
 - С. Высокая стоимость кредитных ресурсов.

D. Снижение темпов инфляции.

5. Укажите недостающие элементы в общей модели планирования изменений:



5. Автор модели организационных изменений, состоящей из трех этапов: размораживание, изменение, замораживание

A. К. Левин

B. Э. Шайн

C. Д. Бодди

6. Основная особенность модели планируемых изменений Т. Каммингса и К. Уорли

A. нелинейный характер процесса изменений (различные задания накладываются друг на друга, выполняются непоследовательно, новая информация или изменение условий заставляют начинать процесс преобразований сначала)

B. осуществление изменения предполагает возрастание значения побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих, либо некую комбинацию взаимодействий, приводящую к нарушению их баланса.

C. основное внимание уделяется сбору информации о состоянии организации и использованию ее в планировании будущих изменений.

7. Менеджеру, стремящемуся «подтолкнуть» процесс организационных изменений, основные усилия следует прилагать к ...

A. одновременному увеличению побуждающих сил и уменьшению влияния ограничивающих сил,

B. уменьшению влияния ограничивающих сил,

C. увеличению побуждающих сил.

8. Значительные организационные изменения следует рассматривать с трех взаимодополняющих точек зрения:

1) модели участия,

2) концепции управления проектами.

3)

Укажите недостающую модель.

9. Какой теории организационных изменений соответствуют следующие положения: руководители делают акцент на осуществление перемен сверху вниз, уделяют внимание «жестким» элементам управления, ориентируются на финансовые цели и учитывают давление акционеров компании.

A. Теория О.

B. Теория Е.

10. Теория жизненного цикла И. Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости). Для организаций на стадиях роста характерно:

A. Высокая степень гибкости и подвижности, но слабый контроль

B. Контролируемость растет, а гибкость уменьшается

C. Соотношение параметров не меняется в зависимости от возраста организации.

11. Какой тактический прием преодоления сопротивления изменениям целесообразно использовать, если ситуация кризисная, инициаторы изменения располагают необходимыми властными полномочиями, все другие методы оказались неэффективными?

- A. Переговоры
- B. Принуждение
- C. Коммуникации, программы обучения
- D. Участие в изменениях

12. Отсутствие мотивации при прочих благоприятных условиях, может привести к следующей патологии в управления изменениями:

- A. Смятение.
- B. Фрустрация.
- C. Замедление изменений.
- D. Тревога.
- E. Неверный старт.

13. Й. Шумпетер выделял пять видов типичных изменений (укажите верные варианты ответа):

- A. Использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля — продажа).
- B. Внедрение продукции с новыми свойствами.
- C. Изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения.
- D. Изменение организационной культуры.
- E. Использование нового сырья.
- F. Внедрение новых методов управления.
- G. Появление нового рынка сбыта.

14. М. Белбин установил, что в высокопроизводительных командах выполняются следующие роли:

- A. Изобретатель, руководитель, организатор, исполнитель.
- B. Председатель, организатор, новатор, оценщик, исполнитель, исследователь ресурсов, доводчик.
- C. Спонсор, защитник, организатор, критик.

15. Каблер-Росс выявил следующую типовую реакцию человека на изменения (укажите правильную последовательность):

- A. Отрицание. Депрессия. Гнев. Торговля сохранение Status quo. Принятие.
- B. Депрессия. Отрицание. Гнев. Принятие. Торговля сохранение Status quo
- C. Отрицание. Гнев. Депрессия. Торговля сохранение Status quo. Принятие.

16. Отсутствие необходимых ресурсов при прочих благоприятных условиях, может привести к следующей патологии в управления изменениями:

- A. Смятение.
- B. Фрустрация.
- C. Замедление изменений.
- D. Тревога.
- E. Неверный старт.

17. Какой теории организационных изменений соответствуют следующие положения: руководители ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменении корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.

- A. Теория О.
- B. Теория Е.

18. Теория жизненного цикла И. Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости). Для организаций на стадиях старения характерно:

- A. Высокая степень гибкости и подвижности, но слабый контроль.
- B. Контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

С. Соотношение параметров не меняется в зависимости от возраста организации.

19. При каком методе сотрудничества с консалтинговыми организациями работу выполняет Заказчик, а Консультант - дает оценки, мнения и подсказывает варианты решений, базируясь на глубоком знании того или иного вопроса:

А. Экспертное сопровождение.

В. Метод рабочих групп.

С. Прямая консультационная работа.

20. Выделяют четыре основные стадии формирования команды (укажите недостающую):

1. Узнавание друг друга, выработка норм и правил поведения внутри команды.

2. Дальнейшая «притирка» и перераспределение ролей, отработка схем взаимодействия между членами команды для решения каких-либо рабочих и личных вопросов.

3. Интеграция и успешная работа команды по выполнению поставленных перед ней задач.

21. Модель управления изменениями в рамках концепции постоянных улучшений «Кайдзен» предполагает сочетание так называемых циклов PDCA (планируй, делай, проверяй, действуй) и SDCA (стандартизируй, делай, проверяй, действуй). Какой цикл призван улучшать текущие процессы.

А) PDCA

В) SDCA

22. Инновационный проект представляет собой:

А. Сложную систему взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей (задач) на приоритетных направлениях развития науки и техники.

В. Разработанный план исследований и разработок, направленных на решение актуальных теоретических и практических задач, имеющих народнохозяйственное, социально-политическое значение.

2 уровень -практический

1. Модель управления изменениями в рамках концепции постоянных улучшений «Кайдзен» предполагает сочетание так называемых циклов PDCA (планируй, делай, проверяй, действуй) и SDCA (стандартизируй, делай, проверяй, действуй). Какой цикл призван стабилизировать существующие процессы.

А. PDCA

В. B. SDCA

С. Тип финансирования, при котором доходы, получаемые от реализации проекта, являются основными или единственным источником погашения долговых обязательств.

2. Определите, чему равна доля чистого дохода в общей массе дохода, полученного за счёт реализации нововведения, если чистый доход, созданный за счёт реализации нововведения равен 20 млн., а доход, полученный за счёт реализации нововведения, равен 31 млн. руб.?

А. 1,55.

В. 0,645.

С. 0,523.

3. Какой величины достигнет долг, равный 3000 руб. через два года при росте по сложной ставке наращения 13,5% годовых?

А. 4573,851

В. 3325,113

С. 3864,675

4. Какова схема смешенного инвестирования для проектов, направленных на импортозамещение товаров?

А. 50% на 50%.

В. 40% на 60%.

С. 30% на 70%

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Гришина, С. А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / С. А. Гришина, А. Н. Шишкин. - Стратегический менеджмент: проектный подход, 2026-12-31. - Электрон. дан. (1 файл). - Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. - 184 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-6045158-7-7, экземпляров неограничено
2. Хуснутдинов, Р.А. Управление изменениями Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / Д.А. Земскова ; сост. Р.А. Хуснутдинов ; Т.С. Мещерякова. - Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018. - 39 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено
3. Инновационный менеджмент на предприятии : учебник / И. П. Беликова, Д. В. Запорожец, Н. Б. Чернобай, В. А. Ивашова ; под редакцией И. П. Беликовой. - Инновационный менеджмент на предприятии, Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2020. - 248 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

1. Конев, А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты Электронный ресурс : монография / А.Н. Конев. - Саратов : Вузовское образование, 2018. - 137 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4487-0154-2, экземпляров неограничено
2. Кудряшов, А.А. Управление изменениями Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / А.А. Кудряшов. - Самара : Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. - 50 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено
3. Самогородская, М. И. Стратегический менеджмент : практикум / М. И. Самогородская. - Стратегический менеджмент, 2026-09-08. - Электрон. дан. (1 файл). - Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. - 192 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7731-0924-2, экземпляров неограничено
4. Репнев, В. А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями / В.А. Репнев. - Москва : Директ-Медиа, 2013. - 265 с. - ISBN 978-5-4458-3418-2, экземпляров неограничено
5. Катунина, И. В. Управление изменениями / И.В. Катунина. - Омск : Омский государственный университет, 2012. - 328 с. - ISBN 978-5-7779-1508-5, экземпляров неограничено
6. Инновационный менеджмент : учебник для магистров, обучающихся по направлению подготовки «менеджмент» / В. Я. Горфинкель, А. И. Базилевич, В. В. Бондаренко [и др.] ; под редакцией В. Я. Горфинкеля ; Т. Г. Попадюк. - Инновационный менеджмент, 2022-04-16. - Электрон. дан. (1 файл). - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 391 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-02359-5, экземпляров неограничено