

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ
«ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ. КЛАССИФИКАЦИЯ
ИЗМЕНЕНИЙ»

КЕЙС №1: «Производственная компания "ТехноПром"»

Исходная ситуация

Компания «ТехноПром» 25 лет производит промышленное оборудование. За последние 5 лет:

- Выручка упала на 40%.
- Конкуренты из Китая предлагают аналоги на 30–50% дешевле.
- Оборудование морально устарело (физический износ — 60%).
- Персонал (средний возраст — 52 года) не владеет современными технологиями.
- Рыночная доля сократилась с 35% до 12%.

Руководство приняло решение о радикальной модернизации: закупка нового оборудования, внедрение цифровых систем управления производством, переобучение персонала, выход на новые рынки.

Задания по кейсу №1:

ЗАДАНИЕ 1.1. Определение целей изменений (для кейса №1)

Сформулируйте цели изменений для компании «ТехноПром»:

Пример формата (заполнить не менее 5 целей):

№	Цель	Ожидаемый результат (измеримый)	Срок	Приоритет
1	...	...	...	...
2	...	...	...	...
3	...	...	...	...
4	...	...	...	...
5	...	...	...	...

ЗАДАНИЕ 1.2. Декомпозиция целей на задачи (для кейса №1)

Для каждой цели сформулируйте 2–3 конкретные задачи:

Цель	Задачи
1. ...	1.1 ...
	1.2 ...
	1.3 ...
2. ...	2.1 ...
	2.2 ...
	2.3 ...
3. ...	3.1 ...
	3.2 ...
	3.3 ...
4. ...	4.1 ...
	4.2 ...
	4.3 ...
5. ...	5.1 ...
	5.2 ...
	5.3 ...

ЗАДАНИЕ 1.3. Классификация изменений (для кейса №1)

Определите тип изменений по основным классификационным признакам:

Классификационный признак	Тип изменений	Обоснование
По глубине преобразований	...	...
По отношению к структуре организации	...	...
По источнику возникновения	...	...
По скорости реализации	...	...
По влиянию на персонал	...	...
По результату (цели)	...	...

КЕЙС №2: «Сеть кофеен "Coffee Time"»

Исходная ситуация

Сеть кофеен «Coffee Time» включает 30 точек в крупных торговых центрах. Ситуация:

- Клиентский поток снизился на 25% (конкуренты открыли кофейни рядом).
- Ассортимент не обновлялся 2 года.
- Текучесть персонала — 60% в год.
- Затраты на аренду выросли на 30%.

Руководство приняло решение об эволюционных изменениях: обновление меню, введение программы лояльности, повышение качества обслуживания, переобучение бариста.

Задания по кейсу №2:

ЗАДАНИЕ 2.1. Определение целей изменений (для кейса №2)

Сформулируйте цели изменений для сети «Coffee Time»:

№	Цель	Ожидаемый результат (измеримый)	Срок	Приоритет
1	...	...	...	...
2	...	...	...	...
3	...	...	...	...
4	...	...	...	...

ЗАДАНИЕ 2.2. Классификация изменений (для кейса №2)

Определите тип изменений по основным классификационным признакам:

Классификационный признак	Тип изменений	Обоснование
По глубине преобразований	...	...
По скорости реализации	...	...
По источнику возникновения	...	...
По влиянию на персонал	...	...

ЗАДАНИЕ 2.3. Сравнение радикальных и эволюционных изменений

Заполните сравнительную таблицу для двух кейсов:

Критерий	«ТехноПром» (радикальные изменения)	«Coffee Time» (эволюционные изменения)
Масштаб изменений	...	...
Время реализации	...	...
Сопротивление персонала (вероятность)	...	...
Необходимость смены руководителей	...	...
Затраты	...	...
Риски неудачи	...	...

КЕЙС №3: «Страховая компания "Гарант"»

Исходная ситуация

Страховая компания «Гарант» работает 15 лет. Внешние изменения:

- Новые требования ЦБ РФ к финансовой отчётности.
- Конкуренты внедрили онлайн-страхование (оформление за 15 минут).
- Клиенты жалуются на долгие сроки выплат (30–45 дней против 5–7 у конкурентов).

Руководство приняло решение о принудительных адаптивных изменениях в связи с изменением внешней среды.

Задания по кейсу №3:

ЗАДАНИЕ 3.1. Определение целей изменений (для кейса №3)

Сформулируйте цели изменений для страховой компании «Гарант»:

№	Цель	Ожидаемый результат (измеримый)	Срок	Приоритет
1	...	...	...	...
2	...	...	...	...
3	...	...	...	...

ЗАДАНИЕ 3.2. Классификация изменений (для кейса №3)

Определите тип изменений по нескольким признакам и обоснуйте:

Классификационный признак	Тип изменений	Обоснование
По источнику возникновения	...	...
По причинам (реактивные/упреждающие)	...	...
По влиянию на персонал	...	...
По отношению к внешней среде	...	...

ОБЩЕЕ ЗАДАНИЕ 4: Формулировка SMART-целей изменений

Переформулируйте одну из целей для любого кейса в формат SMART:

Итоговая SMART-цель:

Цель (исходная): _____

Критерий SMART	Содержание	Формулировка
Specific (Конкретная)	Что именно нужно сделать?	...
Measurable (Измеримая)	Как измерить результат?	...
Achievable (Достижимая)	Есть ли ресурсы?	...
Relevant (Релевантная)	Соответствует ли стратегии?	...
Time-bound (Ограниченная по времени)	Когда должен быть достигнут результат?	...

Итоговая SMART-цель: _____

ЗАДАНИЕ 5. Анализ взаимосвязи целей и классификации изменений

Ответьте на вопросы (письменно, 3–5 предложений на каждый):

1. Как тип изменений (радикальные vs эволюционные) определяет постановку целей?
2. Могут ли у организации одновременно существовать цели разных типов (стратегические, тактические, операционные) в рамках одного проекта изменений?
3. Какие риски возникают, если цели изменений не согласованы с классификацией изменений?

Критерии оценки

Критерий	Максимальный балл
Чёткость и измеримость целей (Задания 1.1, 2.1, 3.1)	20
Корректность декомпозиции целей на задачи (1.2)	10
Обоснованность классификации изменений (1.3, 2.2, 3.2)	20
Качество сравнительного анализа (2.3)	10
Правильное применение SMART (Задание 4)	10
Глубина аналитических ответов (Задание 5)	10
Итого	80

Вопросы для обсуждения в группе

1. Всегда ли можно чётко разделить изменения на радикальные и эволюционные? Приведите пример «пограничного» случая.
2. Какие изменения сложнее планировать — реактивные или упреждающие? Почему?
3. Может ли организация одновременно проводить радикальные и эволюционные изменения в разных подразделениях?
4. Какие задачи управления изменениями наиболее критичны при радикальных преобразованиях?