

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ «МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

КЕЙС: «Региональная сеть аптек «Фарма-Плюс»

Исходная ситуация

Сеть аптек «Фарма-Плюс» включает 45 точек в трёх регионах. За последние 2 года:

- Доля рынка снизилась с 18% до 12% (усиление конкуренции, онлайн-аптеки).
- Средний чек упал на 15% (клиенты уходят к дискаунтерам).
- Текучесть фармацевтов — 50% в год.
- Ассортимент не обновлялся 3 года, 40% товаров — с истекающим сроком годности.

Руководство приняло решение о полной трансформации бизнес-модели:

1. Переход на формат «аптека-дискаунтер» (низкие цены, ограниченный ассортимент, упор на жизненно важные препараты).
2. Внедрение единой ИТ-системы (инвентаризация, учёт, CRM, онлайн-заказы).
3. Смена поставщиков на прямых производителей.
4. Ребрендинг и переобучение персонала.

Вас пригласили как консультанта по управлению изменениями. Руководство выделило 6 месяцев на внедрение. Бюджет — 20 млн руб.

ЧАСТЬ 1. Модель Джона Коттера («8 шагов»)

Задание 1.1. Анализ текущего состояния

Оцените выполнение первых шагов модели Коттера в исходной ситуации (заполните таблицу):

Шаг Коттера	Что уже есть?	Что отсутствует / требуется сделать?
1. Создание ощущения срочности	...	...
2. Создание команды сторонников изменений	...	...
3. Формулировка видения	...	...
4. Коммуникация видения	...	...
5. Устранение препятствий	...	...
6. Создание краткосрочных побед	...	...
7. Ускорение изменений	...	...
8. Закрепление результатов в культуре	...	...

Задание 1.2. Разработка плана действий по модели Коттера

Предложите конкретные мероприятия по каждому из 8 шагов применительно к кейсу сети аптек:

1. Создание ощущения срочности — какие конкретные действия должны предпринять собственники и генеральный директор, чтобы сотрудники осознали неизбежность перемен?
2. Команда сторонников — кто должен войти в команду изменений (не менее 4-х представителей разных подразделений)? Аргументируйте выбор.
3. Видение — сформулируйте чёткое видение будущего для аптечной сети (в 1-2 предложениях).
4. Коммуникация — разработайте план информирования сотрудников о видении и ходе изменений (таблица: канал, частота, целевая группа).
5. Устранение препятствий — какие барьеры (структурные, процедурные, кадровые) могут помешать внедрению новых стандартов?
6. Краткосрочные победы — предложите 3 быстрых, видимых результата, которые можно достичь в первые 2 месяца.
7. Ускорение — как масштабировать успех первых результатов на все 45 аптек?
8. Закрепление — как сделать новую модель «аптека-дискаунтер» частью корпоративной культуры?

ЧАСТЬ 2. Модель Курта Левина («Размораживание — Изменение — Замораживание»)

Задание 2.1. Анализ этапов преобразований по Левину

Заполните таблицу, определив мероприятия для каждого этапа модели Левина:

Этап модели	Мероприятия (не менее 4–5 для каждого этапа)
1. Размораживание (подготовка, 1–2 месяца)	...
2. Изменение (внедрение, 2–3 месяца)	...
3. Замораживание (закрепление, 1–2 месяца)	...

Задание 2.2. Работа с сопротивлением на разных этапах

Как изменится сопротивление сотрудников на каждом этапе и как с ним работать?

Этап	Характер сопротивления	Способы работы
Размораживание	...	...
Изменение	...	...
Замораживание	...	...

ЧАСТЬ 3. Модель ADKAR

Задание 3.1. Применение модели ADKAR к разным группам сотрудников

Для каждой группы сотрудников опишите, как будет проходить прохождение этапов ADKAR:

Группа сотрудников	Awareness (Осознание)	Desire (Желание)	Knowledge (Знание)	Ability (Способность)	Reinforcement (Закрепление)
Фармацевты (массовый персонал)	...	...	...	...	...
Провизоры (заведующие аптеками)	...	...	...	...	...
IT-специалисты, внедряющие систему	...	...	...	...	...
Сотрудники склада и логистики	...	...	...	...	...

Задание 3.2. Оценка рисков «провалов» на этапах ADKAR

Для каждой группы сотрудников определите наиболее вероятную «точку отказа» (на каком этапе ADKAR они «застрянут»):

Группа сотрудников	Наиболее вероятная «точка отказа»	Почему?
Фармацевты	...	...
Провизоры	...	...
IT-специалисты	...	...
Сотрудники склада	...	...

ЧАСТЬ 4. Сравнительный анализ моделей

Задание 4.1. Сравнение моделей

Заполните таблицу сравнения моделей управления изменениями применительно к кейсу «Фарма-Плюс»:

Критерий сравнения	Модель Коттера	Модель Левина	Модель ADKAR
Основной фокус	...	...	...
Кому адресована (организация / группа / индивид)	...	...	...
Временной горизонт	...	...	...
Сильные стороны (для данного кейса)	...	...	...
Слабые стороны (для данного кейса)	...	...	...

Задание 4.2. Обоснование выбора модели

Какую модель (или их комбинацию) вы порекомендуете для руководства «Фарма-Плюс» и почему? Обоснуйте ответ (не менее 5 предложений).

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ (для продвинутых групп)

Подготовьте дорожную карту изменений для сети аптек «Фарма-Плюс» на 6 месяцев (в виде таблицы с привязкой к моделям Левина и Коттера):

Месяц	Этап модели Левина	Шаги Коттера	Ключевые мероприятия
1	...	...	...
2	...	...	...
3	...	...	...
4	...	...	...
5	...	...	...
6	...	...	...

Критерии оценки

Критерий	Максимальный балл
Обоснованность мероприятий по модели Коттера (Задание 1)	20
Детализация этапов по Левину (Задание 2)	15
Применение ADKAR к разным группам (Задание 3)	20
Качество сравнительного анализа моделей (Задание 4)	15
Реалистичность дорожной карты (доп. задание)	10
Итого	80

Вопросы для обсуждения в группе

1. Какая модель лучше подходит для быстрых изменений в условиях кризиса? Какая — для долгосрочных культурных трансформаций?
2. Можно ли применять модель Коттера без первых двух шагов («срочность» и «команда»)? Почему?
3. Как связаны этапы ADKAR и этапы модели Левина?
4. В чём главное отличие индивидуальной модели (ADKAR) от организационных (Коттер, Левин)?