

Практическое задание по теме «Концепция управления преобразованиями МакКинзи (McKinsey 7-S)»

Цель задания

Закрепить понимание модели McKinsey 7-S, научиться применять её для диагностики организации и разработки рекомендаций по проведению преобразований.

Задание 1. Анализ элементов модели (15 минут)

Прочитайте описание компании и заполните таблицу, определив, к какому элементу модели 7-S относится каждая характеристика.

Ситуация: Компания «АльфаСтрой» — региональный застройщик. В последние два года компания сталкивается с падением продаж, ростом дебиторской задолженности и недовольством клиентов. Собственники приняли решение о преобразованиях и привлекли консультантов.

Характеристики компании:

1. Руководители принимают все решения единолично, сотрудники не участвуют в обсуждении стратегии.
2. В компании внедрена система 1С:Бухгалтерия, но она не интегрирована с CRM-системой, данные о клиентах и платежах расходятся.
3. Средний возраст сотрудников — 48 лет, 60% работают более 10 лет, новых специалистов не нанимают.
4. Основной принцип компании: «Качество и надёжность — основа нашего бизнеса» — закреплён в миссии, но на практике экономия на материалах стала нормой.
5. Организационная структура — жёсткая иерархия: генеральный директор → заместители → начальники отделов → рядовые сотрудники.
6. Инженеры и прорабы хорошо знают строительные технологии, но не владеют современными методами управления проектами.
7. Стратегия компании — «быть лидером по доступности жилья», что достигается за счёт удешевления строительства (эконом-класс).

Заполните таблицу:

Элемент 7-S	Соответствующая характеристика (номер)
Стратегия (Strategy)	
Структура (Structure)	
Системы (Systems)	
Навыки (Skills)	
Стиль (Style)	
Персонал (Staff)	
Общие ценности (Shared Values)	

Ключи для проверки:

1. Стиль (Style) — руководители принимают решения единолично.
2. Системы (Systems) — несогласованность 1С и CRM.
3. Персонал (Staff) — возрастной состав, отсутствие найма новых специалистов.
4. Общие ценности (Shared Values) — декларируемое качество vs реальная экономия.
5. Структура (Structure) — жёсткая иерархия.
6. Навыки (Skills) — несоответствие навыков современным требованиям (управление проектами).
7. Стратегия (Strategy) — ориентация на удешевление (эконом-класс).

Задание 2. Диагностика рассогласований (20 минут)

На основе заполненной таблицы выявите не менее 4 рассогласований между элементами модели и предложите, как они влияют на деятельность компании.

Пример заполнения:

Рассогласование	Влияние на компанию
Стратегия «доступное жильё» требует оптимизации затрат, а навыки сотрудников не позволяют внедрять современные методы управления проектами	Рост затрат на строительство, снижение маржинальности
Декларируемые ценности «качество и надёжность» противоречат реальной экономии на материалах	Потеря доверия клиентов, рост рекламаций
Жёсткая иерархия (структура) не соответствует потребности в быстром принятии решений в условиях падающего рынка	Медленная реакция на изменения, упущенные возможности
Системы (1С и CRM) не интегрированы, что создаёт информационные разрывы	Задержки в работе с клиентами, ошибки в учёте платежей

Задание 3. Разработка плана преобразований (25 минут)

На основе выявленных рассогласований разработайте план мероприятий по согласованию элементов модели 7-S.

План должен включать:

1. Цель преобразований (1–2 предложения).
2. Изменения по каждому элементу (что и как нужно изменить, чтобы устранить рассогласования).
3. Примерный срок реализации (по этапам).

Формат ответа — таблица:

Элемент	Что нужно изменить	Как изменить	Срок
Стратегия	...	...	...
Структура	...	...	...
Системы	...	...	...
Навыки	...	...	...
Персонал	...	...	...
Стиль	...	...	...
Общие ценности	...	...	...

Пример (для стратегии):

Элемент	Что нужно изменить	Как изменить	Срок
Стратегия	Сместить акцент с «максимальной доступности» на «оптимальное соотношение цена/качество»	Провести анализ рынка, скорректировать продуктовую линейку, разработать новые KPI для отдела продаж	3 месяца

Задание 4. Рекомендации по управлению сопротивлением (15 минут)

Любые изменения вызывают сопротивление персонала. Разработайте рекомендации для компании «АльфаСтрой» по снижению сопротивления при внедрении преобразований (не менее 3–4 рекомендаций).

Примерный план ответа:

- Какие группы сотрудников могут сопротивляться и почему?
- Какие методы вовлечения и коммуникации будут наиболее эффективными?
- Какую роль должны сыграть руководители в процессе изменений?

Задание 5. Кейс «Nokia» (дополнительное, для обсуждения)

Прочитайте описание ситуации и ответьте на вопросы.

Ситуация: В 2007 году Nokia занимала 50% мирового рынка смартфонов. К 2013 году компания была продана Microsoft, а её рыночная стоимость упала на 90%. Основные причины краха:

- Стратегия оптимизации затрат вместо развития инноваций.
- Жёсткая иерархия, информация двигалась сверху вниз, команды не были вовлечены в стратегию.
- Топ-менеджеры имели бизнес-образование, но не владели технологиями.

- Руководство жило «в пузыре», оторванное от разработчиков.

Вопросы для анализа:

1. Какие элементы модели 7-S были нарушены в Nokia?
2. Какое рассогласование стало главной причиной краха?
3. Что можно было изменить, чтобы предотвратить падение компании?

Критерии оценки практического задания

Критерий	Баллы
Правильность заполнения таблицы (Задание 1)	До 5
Глубина анализа рассогласований (Задание 2)	До 5
Обоснованность плана преобразований (Задание 3)	До 5
Качество рекомендаций по управлению сопротивлением (Задание 4)	До 5
Глубина анализа кейса (Задание 5, если выполняется)	До 5
Итого	До 25

Дополнительный вопрос для размышления (обсуждение в группе)

«Стратегия определяет структуру» (А. Чандлер). Если стратегия меняется, нужно ли менять все остальные элементы 7-S? Или можно ограничиться только некоторыми? Аргументируйте.