

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.А. КОСТЫЧЕВА»**

Методические указания для практических занятий и  
самостоятельной работы по

**дополнительной профессиональной программе  
программе повышения квалификации**

**«Управление организационными изменениями»**

Рязань, 2023 г.

## Содержание

Раздел 1. Характер изменений	3
Раздел 2. Организационное развитие	10
Раздел 3. Типология изменений	18
Темы рефератов и требования к их оформлению	30

## РАЗДЕЛ 1. Характер изменений

### Вопросы для обсуждения

1. Необходимость изменений
2. Классификация трансформаций
3. Этапы процесса изменений

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 36 — URL: <https://urait.ru/bcode/519591/p.36>.

Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511106>

Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511071>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

### ***Контрольные вопросы:***

1. Какова основная причина (природа) организационных изменений? Приведите примеры движущих сил организационных изменений. Какие факторы обуславливают неопределенность развития внешней среды и необходимость инициирования организационных нововведений?
2. Как можно охарактеризовать процесс осуществления организационных изменений? Ответ сопроводите примерами.

3. Как исторически складывалось развитие науки «Управление изменениями»? Перечислите опорные вехи в истории становления указанной дисциплины.
4. В чем выражены характер и стержневые параметры организационных преобразований? Выделите ключевые признаки классификации организационных изменений.
5. Для того чтобы организационное развитие было эффективным, его необходимо планировать. Может ли незапланированная трансформация быть эффективной?
6. Чем обусловлен выбор точки приложения усилий при реализации организационных нововведений? Определите типовой состав (направление) организационных преобразований.
7. Какие этапы отражают основы планирования программы инициирования и внедрения изменений на предприятии? Дайте краткую характеристику каждому из этапов.
8. Установите основные стадии процесса внедрения изменений в рамках модели лидерского преобразования. Объясните, почему автор модели предлагает именно такой порядок и состав задач.
9. Установите основные элементы модели ADKAR. Приведите примеры, характеризующие значение каждого из элементов.
10. В чем заключена основная идея анализа силового поля? Проведите анализ баланса сил, исходя из следующей постановки проблемы: студенты плохо посещают занятия по дисциплине.

## ***Практические задания***

### **Задание 1.**

#### **Анализ поля сил**

**Этапы анализа.** *Анализ поля сил* — метод, позволяющий выявить и оценить факторы, активно влияющие на преобразования, либо способствующие внедрению изменений, либо, наоборот, противодействующие этому.

Анализ силового поля можно представить в виде ряда этапов.

1. *Определение проблемы.* На первый взгляд, самый простой шаг, но именно он является самым сложным. Важно определить первопричину (источник) проблемы. Анализ причин и следствий — основной инструмент решения задачи.

*Практика изменений.* Ухудшение сбытовой статистики компании может быть обусловлено различными по характеру причинами: факторами циклического характера, агрессивными действиями конкурентов, снижением реальных доходов населения и т. п.

Выявление истинных причин позволяет сконцентрировать внимание на достижении намеченного результата, а не размывать корпоративные приоритеты посредством «гадания на кофейной гуще».

2. *Формулировка целей изменений.* Определение проблем приводит к постановке целей. Иными словами, необходимо установить четкие параметры изменений, по возможности сконцентрировав внимание на количественных показателях.

3. *Идентификация движущих сил.* Состав движущих сил может быть самым разнообразным: конкретный человек в роли менеджера, структурное подразделение компании, управленческие инструменты и решения, экономические тенденции.

4. *Идентификация ограничений* — противодействующих сил. Ограничения препятствуют внедрению нововведений или сдерживают его, что усугубляет положение компании в части обеспечения производительности труда, гибкости решений, скорости обслуживания, понимания и прозрачности целей.

5. *Разработка стратегии изменений.* Достижение заявленной цели требует четкой детализации программы возможных действий, основу которых определяют движущие силы.

Характеристика движущих и сдерживающих сил. В составе движущих сил следует выделить следующие позиции:

- 1) внешние силы, характеризующие постоянность и длительность воздействия отдельного фактора;
- 2) сильные стороны организации, формирующие отличительные компетенции;
- 3) индивидуальные способности отдельных менеджеров или группы сотрудников.

Сдерживающие силы могут быть представлены аналогичным образом в виде трех групп:

- 1) внешние силы, которые носят объективный характер, обусловленный расстановкой конкурентных сил рынка или негативными тенденциями окружающей среды;

- 2) слабые стороны предприятия;

- 3) внутренние силы — организационное или личностное сопротивление, состав которого отражен в следующем перечне:

- собственнический интерес;
- непонимание и недостаток доверия;
- различия в оценке ситуации;
- низкая толерантность к изменениям;
- давление со стороны коллег;
- усталость от изменений;

— неудачный опыт трансформаций.

**Постановка задачи.** Проведите анализ баланса сил исходя из следующей постановки проблемы (табл. 1): студенты плохо посещают занятия по дисциплине, недостаточно внимательны на занятиях; отсутствует инициативность в выполнении заданий.

Таблица 1 - Этапы проведения анализа

Перечень работ	Краткая характеристика	
	Движущие силы	Сдерживающие силы
Составить описание ситуации	Проблема: студенты плохо посещают занятия по дисциплине «Управление изменениями»	
Провести анализ ситуации	Определить характер возникшей проблемы – выразить направление анализа	
Определить состав сил	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	...	...
Оценить мощность сил (в баллах)		
Провести сравнительный анализ мощности действия исследуемых сил		
Определить способы усиления активности и ослабления сопротивления	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	...	...
Определить пути разрешения проблемы и разработать программу действий	1.	
	2.	
	3.	
	...	
Выразить цель в системе показателей	1.	
	2.	
	3.	
	...	
Составить экспертное заключение		

Анализ мощности сил должен быть основан на коллегиальных экспертных оценках, поскольку различие в суждениях относительно состава факторов и степени их влияния у различных специалистов может быть достаточно велико.

## Задание 2.

### Сравнение моделей жизненного цикла

Изучив модели развития организации, представить их различия и общие черты в виде таблицы (табл. 2).

Таблица 2 – Анализ моделей развития организаций

Модель И. Адизеса	Модель Л. Грейнера
Отличия	
1. Завершенная модель – 10 этапов	1. Незавершенная модель – 5+
2.	2.
3.	3.
...	...
Общие черты	
1. Этапы жизненного цикла	
2.	
3.	
...	

### Тест

1. Вставьте пропущенное слово (слова)  
Организационное развитие определяется как освоение компанией новых \_\_\_\_\_, обеспечивающих результативность менеджмента в достижении целей.
2. Динамика развития внешней среды связана с группой факторов, обуславливающих характер возможных изменений.
  - a. изменение конкурентных приоритетов
  - b. становление информационного рынка
  - c. проблемы развития современного общества
  - d. стремительное развитие коммуникационных технологий
3. Вставьте пропущенное слово (слова)  
В модели профессора Ларри Грейнером выделено \_\_\_\_\_ фаз развития организации, каждую из которых сопровождают кризисы
4. Сопоставьте фазы организации с их характеристиками

1. Творчество	а) разработка механизма интеграции подразделений на основе формализации процедур планирования, мониторинга ресурсов
2. Сотрудничество	б) полная централизация власти на основе функциональной организационной структуры
3. Делегирование	в) широкое распространение командных принципов работы в целях развития гибких поведенческих подходов в системе управления на основе внедрения образовательных программ и совершенствования творческих навыков
4. Координация	г) преобладает неформальный подход к управлению, обеспечивается высокая скорость реакции на запросы потребителей
5. Руководство	д) децентрализация организационной структуры

**5. Основные виды организационных изменений**

- а. внедрение новых систем мотивации
- б. изменение качества управления знаниями
- в. преобразование организационной культуры
- г. перераспределение полномочий и ответственности

**6. Вставьте пропущенное слово (слова)**

Изменения, связанные с улучшением выполняемых операций: производственных процессов и управленческих процедур, - это изменения \_\_\_\_\_ характера

**7. Вставьте пропущенное слово (слова)**

Теория \_\_\_\_\_ ориентируется на развитие корпоративной культуры и человеческих способностей. Организация должна научиться совершенствовать свои отличительные компетенции.

**8. Форма осуществления преобразований**

- а. групповая динамика
- б. фронтальная трансформация
- в. фронтальная трансформация

**9. Что означает «Reinforcement» в модели изменений ADKAR**

- а. желание — формирование готовности поддерживать необходимые изменения
- б. способности к последовательному внедрению программы изменений: шаг за шагом, день за днем
- в. позитивное подкрепление и закрепление изменений в сознании персонала и организации

- d. знание того, как именно должны протекать изменения и в чем заключен ключевой результат
- e. осведомленность о текущем состоянии дел в организации, необходимых изменениях и понимание их сути, цели и выгоды для самого сотрудника и организации

**10. Верно ли утверждение «По мнению автора — Джеффри Хаятта, трансформации в организации тождественны переменам в поведении конкретных сотрудников»**

- a. нет
- b. да

**11. Расположите последовательно этапы жизненного цикла компании (от начала)**

- a. Дикий период (Go-Go)
- b. Детство
- c. Аристократизм
- d. Перерождение
- e. Расцвет
- f. Зарождение
- g. Смерть

## РАЗДЕЛ 2. Организационное развитие

### Вопросы для обсуждения

1. Управление развитием организации.
2. Тактика внедрения изменений.
3. Внедрение изменений.

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 36 — URL: <https://urait.ru/bcode/519591/p.36>.

Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511106>

Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511071>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

### ***Контрольные вопросы:***

1. Используя конкретную ситуацию, представьте (опишите) процесс реализации стратегии адаптации и стратегии управления изменениями в организации. Ответ представьте в виде структурной и взаимосвязанной схемы в форме дерева решений.
2. Какие методы и приемы интеграционного роста и развития может использовать организация в целях нивелирования неопределенности факторов внешней

среды? Придумайте ситуацию, в которой необходимо использовать все три составляющие интеграционного роста.

3. Что представляет собой создание творческой атмосферы с позиций развития профессиональных способностей личности и внутренней организационной среды? В каких случаях творческий характер может выступать в качестве серьезного препятствия на пути реализации изменений?
4. Какие формы командной организации труда следует использовать в целях повышения творческой активности персонала? Определите преимущества и недостатки указанных форм.
5. В чем заключаются основные причины сопротивления организационным изменениям? Ответ подкрепите примерами.
6. Какие методы способствуют преодолению противодействия? Ответ проиллюстрируйте примерами.
7. Если задача изменений связана с разработкой и освоением новых видов продукции, то какие тактические приемы преодоления сопротивления следует использовать? Определите состав и последовательность применения выбранных методов.
8. Какими стратегиями может воспользоваться менеджмент компании в целях внедрения изменений? Дайте краткую характеристику каждой из стратегий внедрения изменений.
9. В чем заключены основные противоречия реализации организационных преобразований?
10. Перед студенческой аудиторией (группой) поставлена задача повышения успеваемости и улучшения посещаемости занятий (все должны не просто сдать, а твердо усвоить предмет). Разработайте программу изменений: детализируйте перечень основных средств и приемов проведения трансформаций.

## ***Практические задания***

### **Задание 1.**

Учебная ситуация: полный обвал?

Вы — руководитель отдела разработки продукции в фирме средних размеров. Отдел пользуется превосходной репутацией. В течение нескольких последних лет — особенно ощутимый успех в развитии новых талантов. Сформированы «семейные» взаимоотношения. Многие специалисты уже делают карьеру в других подразделениях.

В настоящее время спад в отрасли заставляет вашу компанию пойти на неизбежные преобразования. Новый директор принимает решение о сокращении штата сотрудников. Менеджмент стремится к обновлению организационной структуры посредством развития горизонтальных взаимосвязей, а также к внедрению корпоративной культуры, основанной на командной организации.

Вам дали понять, что отделу придется расстаться с тремя сотрудниками. Один из самых старших работников отдела достиг пенсионного возраста — один кандидат как бы уже есть. Остается ликвидировать еще два рабочих места. Сотрудники внезапно стали соперниками в борьбе за оставшиеся места. Вы предвидите самые ужасные последствия для отдела, причем не только для тех, кому придется уйти, но и для «семейных» взаимоотношений тех, кто останется.

Предложен ряд вариантов действий.

1. Выбрать самых старших по возрасту — достаточно объективный критерий, который приведет к наименьшему ущербу.

2. Выбрать людей, которые хуже всего справляются с работой, — если ситуация изменится, то появится возможность улучшить работу отдела, подобрав более перспективные кандидатуры.

3. Пойти в обход правил — обсудить ситуацию с коллективом, чтобы никто не остался без работы; возможно, сотрудники согласятся на уменьшение заработной платы.

4. Передать полномочия сотрудникам — есть слабая надежда, что кто-то все равно собирался уходить из отдела; это позволит сохранить «семейную» атмосферу в коллективе.

Практическое задание. Разработайте программу выбора трех кандидатов на сокращение. Можно воспользоваться приведенными выше подсказками или скомбинировать их либо предложить свой оригинальный вариант.

## **Задание 2.**

### **Анализ методов преодоления сопротивления**

В табл. 3 представлены основные методы преодоления сопротивления изменениям. Опишите несколько ситуаций (примеров), в которых следует использовать тот или иной метод. Желательно ситуацию подкрепить реальной практикой.

Таблица 3 - Характеристика ситуаций преодоления сопротивления изменениям

<b>Метод</b>	<b>Ситуации, в которых следует использовать</b>
Программа обучения	1.
	2.
	3.
Вовлечение сотрудников в процесс	1.
	2.
	3.
Формальные переговоры	1.
	2.
	3.
Власть принуждения	1.
	2.
	3.
Поддержка руководства	1.
	2.
	3.

Выберите одну из ситуаций, которая требует использования нескольких методов. Выделите специфику использования требуемых методов на основе развернутого описания.

### **Здание 3.**

#### **Моделирование изменений: метод Монте-Карло**

Метод Монте-Карло — моделирование вероятности наступления событий на основе случайной компоненты.

Основные этапы процесса моделирования

1. Определить вероятность распределения каждого произвольного компонента системы.

2. Вывести такое распределение, чтобы интервал случайных чисел находился в соответствии с вероятностью распределения.

3. Подобрать (включить генератор) случайные числа.

4. Интерпретировать полученный результат.

Во многих ситуациях целесообразно представлять механизм моделируемого процесса в виде упрощенной блок-схемы.

Особое значение в моделировании методом Монте-Карло приобретает случайность возникновения того или иного события. Проблема решается с помощью набора случайных чисел, которые можно получить с использованием несложных компьютерных программ.

Особенность случайных чисел сводится к следующему:

1) равномерность распределения чисел, а значит, равная вероятность наступления событий;

2) отсутствие закономерности в последовательности случайных чисел, а значит, невозможность предсказать значение следующего случайного числа.

Моделирование отказов оборудования. Начальник механического цеха озабочен проблемой поломок оборудования. Принято решение смоделировать показатели отказа оборудования в течение 10 дней работы.

Статистические данные за последние 200 дней работы цеха позволили выявить следующее. В течение 20 дней (за весь период работы) оборудование работало исправно. В течение 60 дней – один отказ; 50 дней – по два отказа; 40 дней – по три отказа; 20 дней – четыре; 10 дней – пять отказов оборудования (табл. 4, 5).

Таблица 4 – Подготовка распределения вероятности в рамках диапазона случайных чисел

Число отказов, ед.	Частота отказов, дни	Вероятность — относительная частота	Совокупная вероятность	Диапазон случайных чисел
0	20	0,10	0,10	00 ... 09
1	60	0,30	0,40	10 ... 39
2	50	0,25	0,65	40 ... 64
3	40	0,20	0,85	65 ... 84
4	20	0,10	0,95	85 ... 94
5	10	0,05	1,00	95 ... 99
	200	1,00		

Вероятное число поломок определяется как суммарная оценка частных значений произведения вероятности на число отказов оборудования по каждому интервалу (числу отказов):

$$0*0,10+1*0,3+2*0,25+3*0,20+4*0,10+5*0,05=2,05$$

Таблица 5 – Моделирование выхода оборудования из строя

Период, день	Случайное число	Число поломок
1	18	1
2	25	1
3	73	3
4	12	1
5	54	2
6	96	5
7	23	1
8	31	1
9	45	2
10	1	0
Итого за период исследования		17
В среднем		17/10 = 1,7

Управление запасами. Менеджер по запасам столкнулся с проблемой эффективности возобновления заказа. В некоторых случаях потребители выражают недовольство в связи с отсутствием товара, а в иной период происходит затоваривание (товар долго лежит на полках, ожидая своей очереди).

Необходимо предложить новую схему пополнения запасов, которая обеспечивала бы решение двойственной проблемы: чтобы потребитель в любое время мог получить товар, при этом чтобы затраты на поддержание и хранение запасов товара были минимальными.

Известно, что срок исполнения заказа — один день (24 ч).

По оценкам менеджера, вероятность возникновения спроса: 0 единиц — 20%; 10 единиц — 40%; 20 единиц — 20%; 30 единиц — 20 %.

Предложить новый вариант системы пополнения запасов. Провести моделирование новой системы запасов в течение месяца (тридцати календарных дней).

#### **Задание 4.**

##### **Семейный бизнес**

Вы — владелец компании, нашедший счастье не только в работе, но и в семье: у вас десять детей.

В этом году ваша компания осуществила поглощение конкурирующей фармацевтической фирмы среднего размера. Положение объекта вашей атаки было весьма незавидным: объем продаж сократился на 18 %, последние три года оказались убыточными.

Вы планируете в течение ближайших лет уволить всех высших менеджеров этой фирмы и трудоустроить на вакантные должности своих детей.

Будучи любящим отцом (матерью), вы решили, что дети получают одну и ту же функциональную специальность.

Ваши десять детей — это пять пар близнецов, разница в возрасте каждой пары составляет один год. Первая пара начнет учиться в этом году, за ними в течение четырех лет последуют все остальные. Вопрос состоит в том, какой из специальностей должен овладеть каждый ребенок. Вы хотите, чтобы наиболее важные организационные функции были освоены вашими детьми как можно быстрее, поэтому старших детей вы просите посвятить себя изучению ключевых областей бизнеса.

Задача заключена в расстановке приоритетов представленных ниже функций, которые должны быть делегированы специалистам:

- система распределения продукции;
- организация производственного процесса;
- исследование рынка;
- разработка новых товаров;
- управление персоналом;
- продвижение товаров на рынок;
- управление качеством продукции;
- материальное обеспечение производства;
- юридические вопросы;
- оперативное управление и контроль.

Обоснуйте свой выбор. Попробуйте предложить общую схему распределения функций.

### **Тест**

- 1. Размещение точки обслуживания в рамках фудзоны ТРЦ — стратегия:**
  - а. вертикальной интеграции;
  - б. стратегия горизонтальной интеграции
  - в. стратегия регрессивной вертикальной интеграции
  - г. стратегия развития творческой атмосферы
  - д. стратегия командной работы
  
- 2. Стратегия прогрессивной интеграции предполагает:**
  - а. поглощение крупного поставщика
  - б. создание сети мелких поставщиков
  - в. проектирование собственной сбытовой сети
  - г. создание совместного (с конкурентами) предприятия
  - д. усиление диверсификации производства
  
- 3. Значимость информации в целях программы изменений определяет:**
  - а. поддержки руководства
  - б. вовлечения сотрудников в процесс изменений
  - в. проведения переговоров
  - г. программ обучения персонала
  - д. использования власти принуждения
  
- 4. Технологическое перевооружение производственного подразделения требует:**
  - а. поддержки руководства
  - б. использования власти принуждения
  - в. вовлечения сотрудников в процесс изменений
  - г. проведения переговоров
  - д. программ обучения персонала
  
- 5. Ограниченность времени в условиях предупреждения кризиса требует:**
  - а. поддержки руководства
  - б. вовлечения сотрудников в процесс изменений
  - в. проведения переговоров
  - г. программ обучения персонала
  - д. использования власти принуждения
  
- 6. Развитие противоречий разнообразных программ изменений:**
  - а. характер лидерства

- б. завершенность решений
- в. заинтересованность персонала
- г. комплексность программы
- д. формализация оценки

**7. Развитие сети АЗС от нефтеперерабатывающего предприятия — стратегия:**

- а. стратегия командной работы
- б. стратегия горизонтальной интеграции
- в. стратегия развития творческой атмосферы
- г. стратегия регрессивной вертикальной интеграции
- д. вертикальной интеграции

**8. Стратегия горизонтальной интеграции предполагает:**

- а. усиление диверсификации производства
- б. поглощение крупного дистрибьютора
- в. создание сети мелких поставщиков
- г. проектирование собственной сбытовой сети
- д. создание совместного (с конкурентами) предприятия

**9. Стратегия управления изменениями базируется на следующих инструментах (несколько вариантов ответов)**

- а. создание отдела конкурентной разведки
- б. развитие стратегии интеграции
- в. стратегия командной работы
- г. стратегия развития творческой атмосферы
- д. совершенствование системы планирования и прогнозирования

**10. Развитие сельскохозяйственного производства фирмой McDonalds:**

- а. стратегия горизонтальной интеграции
- б. стратегия регрессивной вертикальной интеграции
- в. стратегия командной работы
- г. стратегия развития творческой атмосферы
- д. стратегия прогрессивной вертикальной интеграции

## РАЗДЕЛ 3. Типология изменений

### Вопросы для обсуждения

1. Фокус организационных изменений.
2. Типология организационных изменений.
3. Характерные черты современной организации

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Бражников, М. А. Управление изменениями : учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 36 — URL: <https://urait.ru/bcode/519591/p.36>.

Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511106>

Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511071>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

### ***Контрольные вопросы:***

1. Какие сферы управленческой деятельности охватывает типология изменений? Установите взаимосвязи между основными типами организационных трансформаций. Ответ проиллюстрируйте конкретным примером.
2. Что представляет собой инновация как стратегическая альтернатива? Определите основные формы стратегических альтернатив. В чем состоят их специфические признаки?

3. В чем заключается суть анализа расхождений? Представьте краткое описание метода анализа расхождений. Выделите основные виды разрывов. Ответ подкрепите примерами.

4. С какими решениями связаны основные проблемы трансформации организационной структуры? Определите наиболее предпочтительный вектор преобразований организационной структуры.

5. Какие факторы обуславливают постоянно возрастающую сложность и роль технологических трансформаций? Определите основную цель технологических нововведений.

6. В чем выражен характер изменений в совершенствовании технологии и обновлении продукции? Проведите сравнительный анализ этих двух типов преобразований. Выделите общие черты."

7. Преобразования в организационной культуре часто инициируются на уровне высшего менеджмента. Допустимо ли при их внедрении использовать методы принуждения?

8. Выделите ключевые характеристики организации, стремящейся к завоеванию лидирующих позиций на основе постоянного совершенствования. Ответ подкрепите примерами.

9. Какие законы инициирования и внедрения изменений описывают динамичность организационной системы? Установите роль каталитических механизмов в процессе разработки программы трансформаций.

10. Предложите альтернативные варианты каталитических механизмов с целью повышения внимания студенческой аудитории на занятиях по дисциплине «Управление изменениями». Объясните, почему предложенный вариант следует определить как каталитический механизм.

## ***Практические задания***

### **Задание 1.**

#### **GAP-анализ**

GAP-анализ — это анализ разрывов между действительным и желаемым состоянием организации, выраженным в системе показателей: объем сбыта, прибыль (рис. 1).

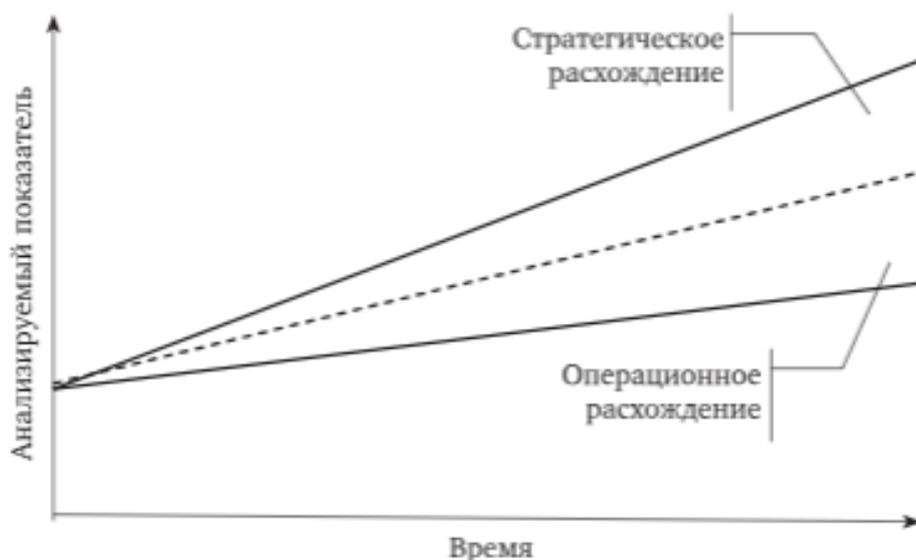


Рисунок 1. GAP-анализ

Представленный инструмент позволяет выделить проблемные зоны — узкие места, ограничивающие развитие системы.

Этапы проведения анализа

1. Определение текущего состояния системы.
2. Идентификация максимально доступного (желаемого целевого) результата.
3. Разработка прогноза развития и возможных сценариев состояния объекта.
4. Формирование комплекса задач (инициатив) — плана мероприятий по достижению цели.
5. Разработка программы реализации — инструментов контроля и возможности корректировки.

Ниже представлен условный пример определения степени соответствия возможностей компании некоторому набору потребительских предпочтений на основе конкретных показателей (рис. 2).

Минимальное значение	1	2	3	4	5	Максимальное значение
1. Срок поставки						
короткий		●		●		продолжительный
2. Надежность каналов сбыта						
низкая			●	●		высокая
3. Качество продукции						
низкое		●				высокое
4. Гибкость обслуживания						
стандартный набор			●		●	полная кастомизация
5. Объем поставок						
стабильный			●	●		варьируемый
6. Цена						
низкая		●	●			высокая
7. Набор услуг						
«короткий»		●		●		«длинный»

Рисунок 2. Оценка требований рынка и возможностей производителя

Затененные клеточки, соединенные ломаной линией, отражают комплекс требований потребителя — покупательские предпочтения. Вторая линия, охватывающая белые клеточки, — текущая позиция компании.

GAP-анализ позволяет сфокусировать усилия менеджмента на тех позициях, которые необходимо изменить, чтобы обеспечить соответствие требованиям рынка (расширение спектра услуг, повышение качества продукции, увеличение ценности).

Цель анализа — превратить разрывы в рыночное конкурентное преимущество.

Для понимания природы несоответствий следует заострить внимание на следующих категориях разрывов:

1) *степень удовлетворенности* — разрыв между характеристиками производимой продукции и неудовлетворенными потребностями, а также ожиданиями рынка;

2) *разрыв в структуре выпуска* — степень соответствия номенклатурного или ассортиментного состава продукции характеру и структуре рыночного спроса;

3) *конкурентная позиция* — разрыв между фактически занимаемой позицией компании (преимуществами) и положением конкурентов (сравнительный анализ видов деятельности);

4) *разрыв реализации* — соотношение между установленными стандартами обслуживания или заявленными характеристиками продукции и восприятием клиентов;

5) *слабость понимания* — разрыв между ожиданиями клиентов от функциональных характеристик продукции (услуги) и восприятием менеджментом компании желаний клиентов;

б) *стратегический разрыв* — разрыв между открывающимися возможностями рынка и установленными стратегическими целями или их реальными результатами.

Изучение причин возникновения и частных характеристик разрывов обеспечивает более точную детализацию изменений.

Если компания сталкивается с проблемой непонимания своих клиентов, то необходимы проведение дополнительных углубленных исследований нужд и потребностей, трансформация модели сегментирования рынка, разработка и поиск инструментов взаимодействия с клиентами, обеспечение устойчивой обратной связи.

В случае выявления разрывов реализации комплекс мероприятий может быть связан с трансформацией технологии обслуживания, совершенствованием системы внутренних и внешних коммуникаций, разработкой программы стимулирования и поощрения инициатив сотрудников «переднего края», а также с организацией постоянных тренингов персонала.

Практическое задание

1. Предложите ключевые показатели оценки университета, в котором вы проходите обучение.

2. Выполните анализ расхождений на основе разработанной системы показателей.

3. Предложите комплекс мероприятий, направленный на ликвидацию разрывов.

## Задание 2.

### Оценка корпоративной культуры

Оценка сложившейся корпоративной культуры может быть выполнена на основе следующего опроса (табл. 6).

Таблица 6 – Парадокс корпоративной культуры

Перечень утверждений	Степень согласия				
	В корне не согласен		Полностью согласен		
1. Все менеджеры и большинство сотрудников могут описать ценности компании и ее цели	1	2	3	4	5

Перечень утверждений	Степень согласия				
	В корне не согласен		Полностью согласен		
	1	2	3	4	5
2. Члены организации четко понимают и осознают свой вклад в достижение целей организации	1	2	3	4	5
3. Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	1	2	3	4	5
4. Поддержка других сотрудников является нормой и оценивается по достоинству	1	2	3	4	5
5. Организация ориентирована скорее на стратегические, чем на краткосрочные перспективы	1	2	3	4	5
6. Лидеры (если таковые есть) стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных	1	2	3	4	5
7. Претенденты тестируются на выявление черт, соответствующих культуре компании	1	2	3	4	5
8. Претендентам доступна как положительная, так и отрицательная информация: они могут выбрать	1	2	3	4	5
9. Критерий перехода сотрудника на новую ступень — профессионализм, а не интриги и зависть	1	2	3	4	5
10. Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности	1	2	3	4	5
11. Следование миссии и ценностям фирмы важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	1	2	3	4	5
12. Вы слышали или что-то знаете о лидерах или героях компании	1	2	3	4	5
13. В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад	1	2	3	4	5

Можно взять любую организацию (вуз или предприятие) и провести оценку.

Оценка результатов :

- 52 и выше — мощная корпоративная культура;
- от 26 до 51 — сильная культура;
- менее 25 — слабая корпоративная культура.

### Задание 3.

#### **Трансформация организационной структуры: компания «Клапан»**

Предприятие «Клапан» выпускает регулирующие клапаны для газовых трубопроводов. Свыше 1400 сотрудников компании производят стандартные регулирующие клапаны, успешно выдерживающие ценовую конкуренцию.

Однако, как только встает вопрос о производстве нового клапана, возникают проблемы. Вместе с тем инновации в электронике, металлургии и теории управления требуют внедрения новых продуктов каждые два года.

Процесс разработки и внедрения новой модели клапана НК426 можно представить следующим образом. Как обычно, исследовательская группа разрабатывает базовую конструкцию, на основе которой инженерный отдел изготавливает образец контрольного клапана. Отдел закупок должен составить план приобретения комплектующих в целях осуществления производства. Производственный отдел отвечает за изготовление деталей и сборку клапанов, а отдел маркетинга — за реализацию продукции.

По мнению руководителей отделов, работу над новым клапаном необходимо вести параллельно. Специалисты по маркетингу хотели бы заранее получить опытный образец, чтобы в ходе исследований узнать мнение заказчиков о новой конструкции клапана. Производственники настаивают на том, чтобы новый клапан соответствовал установленному оборудованию и был эффективен с точки зрения производственных расходов. Они хотят ускорить разработку окончательных планов, чтобы успеть осуществить подготовку производства. Конструкторам требуется достаточно много времени на подготовку всесторонней спецификации.

Но в действительности исследовательский и конструкторский отделы держат свои планы разработок в секрете, срывая графики работы коллег. Ряд руководителей отделов возглавили их совсем недавно и не имеют опыта внедрения новых товаров. Исполнительный вице-президент компании придерживается довольно жесткого стиля управления. Руководители отделов должны согласовывать с ним все важные решения. Круг его полномочий настолько велик, что вице-президент не в состоянии вести тщательный контроль этапов разработки нового товара.

И вот на днях вице-президент компании получает служебную записку от начальника отдела маркетинга: «... НК426 должен появиться на рынке немедленно. Дело не терпит отлагательств. Торговые агенты докладывают, что наши постоянные клиенты “созрели” для обращения к конкурентам. НК305 должен быть запущен в производство не более чем через 30 дней ...».

#### *Практическое задание*

1. Оцените соотношение между вертикальной и горизонтальной структурой компании «Клапан». Отобразите проблемы с помощью схемы организационной структуры.

2. Как необходимо разрешить проблему срочного вывода нового изделия на рынок? Предложите и обоснуйте перечень первоочередных мероприятий.

3. Какие структурные изменения можно предложить? Представьте обновленную схему организационной структуры.

#### **Задание 4.**

#### **Обновление производственного портфеля: анализ ABC**

Система показателей. Концентрационный (ABC) анализ предназначен для оценки объекта анализа и изучения различного рода структурных влияний по ряду ведущих показателей.

В качестве объекта анализа могут выступать:

- номенклатурный портфель выпускаемой продукции;
- состав исходных ресурсов;
- совокупность видов (направлений) деятельности.

Среди разнообразных факторов, которые характеризуют различные стороны деятельности компании, следует выделить ведущую группу показателей:

1) объем продаж (потребления ресурса) — характеристика вклада оцениваемой позиции в общую статистическую картину (объемов сбыта или закупок);

2) относительная величина прибыли — оценка доли анализируемой позиции в финансовом результате компании;

3) покрытие затрат — доля анализируемой позиции в объеме постоянных затрат (или общих издержек).

В некоторых случаях с целью углубления анализа и формирования выводов следует учитывать ряд дополнительных параметров:

1) рентабельность выпускаемой продукции (продаж);

2) темпы роста потребления определенного вида продукции на рынке (или конкретного ресурса в производстве);

3) доля рынка (потребления) по анализируемой позиции;

4) доля «сознания» целевого сегмента.

Анализ структуры номенклатурного портфеля проводится исходя из группировки по трем классам (категориям):

1) «А» — наибольший вес в общей статистике — 80 % (20);

2) «В» — значительный вклад в общий результат — 15 % (30);

3) «С» — слабое влияние — 5 % (50).

Формирование выводов. Цель анализа ABC — формирование (изменение) структуры объекта анализа для его развития на основе оценки представленных выше критериев хозяйственной деятельности фирмы.

Основные выводы, к которым подводит анализ ABC, позволяют определить оптимальную структуру портфеля.

1. *Оценка сбалансированности портфеля.* Номенклатурный ряд должен соответствовать кривой распределения: по распределению объемов анализируемого показателя 80—15—5 и по количеству номенклатурных позиций 20—30—50.

2. *Фокусирование затрат.* С точки зрения минимизации расходов и времени окупаемости затрат предпочтительно выделение приоритетных позиций, чтобы сбыт (а значит, и усилия компании) был сконцентрирован на малом числе ведущих продуктов. Однако, с другой стороны, это приводит к сужению сферы возможной деятельности и повышению степени риска.

3. *Выявление слабых позиций.* Продукты, составляющие крайнюю область С, — первоочередные кандидаты на исключение из портфеля (если этому не мешают другие соображения: структура ассортиментной группы, перспективы роста, низкие издержки или доля покрытия постоянных затрат).

Этапы анализа. Алгоритм (процедуру) проведения анализа можно представить в виде ряда последовательных этапов.

1. *Выбор объекта анализа* — определение состава номенклатурных позиций (товарных категорий, материальных ресурсов).

2. *Выделение основных параметров оценки* — формирование системы оценочных показателей в зависимости от целей анализа.

3. *Определение (расчет) абсолютных значений* по каждой анализируемой позиции плана (портфеля).

4. *Определение доли по каждой позиции* — расчет суммарного значения по каждому выбранному показателю и определение относительной доли каждой позиции в общем результате.

5. *Графическая интерпретация* — построение столбиковой диаграммы распределения — кривой ABC (рис. 3):

— сортировка номенклатурных позиций в порядке убывания доли по анализируемому параметру;

— определение кумулятивной доли (накопленного итога) в рамках анализируемого оценочного показателя по каждой номенклатурной позиции нарастающим итогом;

— классификация позиций — отнесение анализируемой позиции к определенной группе: «А», «В» или «С».

6. *Формирование выводов* — рекомендации по развитию производственного портфеля в части изменения анализируемых показателей и ликвидация лишних позиций.

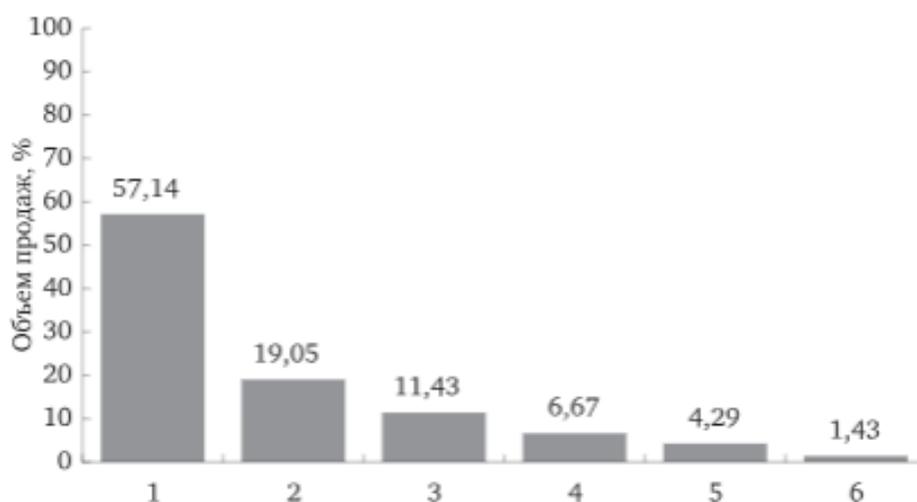


Рисунок 3. Графическая интерпретация анализа ABC

*Практическое задание.* Общую характеристику традиционного производственного портфеля компании отражает ряд показателей, представленных в табл. 7.

1. Составьте перечень оценочных показателей и проведите их расчет в рамках анализа ABC.

2. Представьте графики рассчитанных показателей. Установите сбалансированность производственного портфеля.

3. Выберите позиции, которые следует вывести из портфеля.

4. Представьте перечень рекомендаций по развитию производственного портфеля.

5. Предложите альтернативные сценарии (варианты) развития производственного портфеля.

Таблица 7 - Производственный портфель компании

Показатели, характеризующие продажи компании	Наименование продукта					
	«01»	«02»	«03»	«04»	«05»	«06»
Объем производства, тыс. шт.	200	400	100	800	1000	500
Себестоимость единицы, руб.	100	80	200	50	120	1000
Цена товара, руб.	120	90	250	70	125	1200
Объем рынка, млн руб.	100	500	400	440	8000	5600
<b>Основные показатели</b>						
Объем продаж, тыс. руб.						
Объем продаж, %						
Прибыль, тыс. руб.						
Прибыль, %						
Доля рынка, %						
Рентабельность, %						

### *Тест*

**1. Основное направление процесса обновления торгового портфеля:**

- a. усиление вертикали власти
- b. снизу вверх
- c. создание рабочих команд
- d. сверху вниз
- e. развитие горизонтальных связей

- 2. Результативность процесса совершенствования организационной структуры приоритетов характеризует:**
  - a. норма контроля — расширение масштаба управления
  - b. проектирование командных рабочих заданий
  - c. доля новых видов продукции в объеме выпуска
  - d. наращивание конкурентного преимущества
  - e. уровень технического оснащения труда
  
- 3. Основное направление процесса внедрения прогрессивных технологий:**
  - a. снизу вверх
  - b. создание рабочих команд
  - c. развитие горизонтальных связей
  - d. усиление вертикали власти
  - e. сверху вниз
  
- 4. Основное направление процесса развития корпоративной культуры:**
  - a. усиление вертикали власти
  - b. создание рабочих команд
  - c. развитие горизонтальных связей
  - d. снизу вверх
  - e. сверху вниз
  
- 5. Результативность процесса обновления продукции характеризует:**
  - a. проектирование командных рабочих заданий
  - b. норма контроля — расширение масштаба управления
  - c. доля новых видов продукции в объеме выпуска
  - d. наращивание конкурентного преимущества
  - e. уровень технического оснащения труда
  
- 6. Результативность процесса трансформации стратегических приоритетов характеризует:**
  - a. норма контроля — расширение масштаба управления
  - b. уровень технического оснащения труда
  - c. наращивание конкурентного преимущества
  - d. проектирование командных рабочих заданий
  - e. доля новых видов продукции в объеме выпуска
  
- 7. Основное направление процесса развития организационной структуры:**
  - a. сверху вниз
  - b. развитие горизонтальных связей
  - c. создание рабочих команд
  - d. снизу вверх
  - e. усиление вертикали власти

**8. Производственные возможности предприятия характеризуют (несколько вариантов ответа)**

- a. обновление продукции
- b. стратегические приоритеты
- c. корпоративная культура
- d. интеграция технологий
- e. организационная структура

**9. Необходимость корректировки программы изменений:**

- a. выделение отличительных компетенций
- b. оценка противостоящих сил
- c. преодоление сопротивления
- d. обновление технологии оценки персонала
- e. комбинирование источников властных полномочий

**10. Сопоставьте методы управления персоналом с законами менеджмента.**

1. Закон сохранения равновесия	а) выделение отличительных компетенций
2. Закон лидерства	б) оценка противостоящих сил
3. Закон рычага	в) комбинирование источников властных полномочий

**11. Соотнесите управленческие процессы с характеристиками успешной организации.**

1. Повышение эффективности производства как черта успешной организации	а) скорость реализации управленческих решений
2. Демократический стиль как черта успешной организации	б) сокращение иерархических уровней
3. Простота управления как черта успешной организации	в) сокращение сроков освоения инноваций
4. Высокая адаптивность как черта успешной организации	г) делегирование полномочий

## Темы рефератов

1. Научное и практическое содержание понятия «изменения».
2. Причины возникновения изменений и возможные их последствия.
3. Виды изменений и их характеристики.
4. Изменения и их особенности.
5. Анализ причин возникновения изменений.
6. Роль изменений в развитии организации.
7. Современные методы анализа изменений.
8. Методики оценки изменений.
9. Приемы классификации факторов, влияющих на изменения.
10. Организационные и социально-психологические подходы в осуществлении изменений.
11. Факторы, определяющие индивидуальную реакцию на изменения.
12. Индивидуальные предпочтения и изменение.
13. Изменения и психология эмоций.
14. Сопротивление изменениям и его преодоление.
15. Уровни сопротивления изменениям.
16. Технологии преодоления сопротивления изменениям.
17. Диагностика жестких и мягких проблем организации.
18. Системная концепция изменений.
19. Изменения организационной структуры.
20. Модель эффективности изменений.

## Содержание реферата

Тема реферата выбирается обучающимся исходя из предложенного в методических указаниях списка тем. В отдельных случаях обучающийся (в порядке исключения) может выбрать для реферата тему, которая не вошла в тематику, но отражает его приверженность определенному направлению научных поисков. В этом случае обучающийся может предложить свою формулировку темы реферата, но она обязательно должна быть согласована с преподавателем дисциплины. Закрепление за студентами тем рефератов осуществляется преподавателем. Внутри одной группы обучающихся не разрешается выбор одинаковой темы двумя и более студентами. Не допускается закрепление тем, не соответствующих программе учебной дисциплины.

Внутренняя структура реферата может состоять из введения, двух-трех, максимум четырех разделов, заключения, содержащего теоретические выводы и практические рекомендации, списка использованной литературы и приложений. При написании отдельных тем возможна иная структура, например, состоящая из глав, разбитых на параграфы.

Материал в реферате располагается в следующей последовательности:

- 1) Титульный лист (оформляется в соответствии с рис. 1.)
- 2) Содержание
- 3) Введение (1-1,5 стр.)
- 4) Текст работы (разбитый на разделы или главы с параграфами) (10-13 стр.)
- 5) Заключение (1-1,5 стр.)
- 6) Список литературы
- 7) Приложения (таблицы, диаграммы, рисунки, схемы)

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.А. КОСТЫЧЕВА»

РЕФЕРАТ

по программе повышения квалификации  
«Управление организационными изменениями»  
на тему:

«\_\_\_\_\_»

Выполнил(а):  
обучающийся гр.  
ФИО

Проверила:  
доцент центра  
непрерывного образования  
Машкова Е.И., к.э.н.

Рязань 2023

Рис. 1. Образец титульного листа

Во введении дается обоснование выбора темы, характеризуется ее актуальность и значение, формулируются задачи исследования. Здесь же оговаривается объект исследования и даются отдельные пояснения к содержанию реферата: чем обусловлена принятая структура, почему ограничен круг исследуемых вопросов, с чем связаны временные границы исследуемой проблемы, на каких фактических и статистических материалах строится работа.

Введение не должно раскрывать темы реферата, так как оно не является содержательной частью работы. Не следует во введении приводить определения, понятия, состав, роль анализируемых категорий.

Первый раздел посвящается, как правило, исследованию теоретических вопросов. Оно должно быть увязано с практической частью работы и служить базой для разработки предложений и рекомендаций.

В первом разделе рекомендуется затрагивать дискуссионные вопросы, но при этом обязательно следует излагать собственную авторскую позицию, не ограничиваясь простым пересказом существующих в литературе точек зрения.

Во втором разделе проводится анализ функционирования рассматриваемого понятия (в зависимости от темы). Эта часть служит аналитической базой, в соответствии с которой впоследствии будут разработаны выводы и предложения.

Третий раздел предназначен для обобщения результатов всей предыдущей работы. Основное требование, предъявляемое к нему, заключается в разработке и обосновании выводов и практических предложений, направленных на решение проблем, исследованных в реферате.

Заключение суммирует итоги реферата, отражает основные результаты, достигнутые при решении вопросов и проблем, поставленных в исследуемой теме.

Список использованной литературы включает в себя перечень специальных литературных и других источников, действительно использованных при подготовке контрольной работы. Каждый источник указывается строго в соответствии с его наименованием – по реквизитам титульного листа: фамилия и инициалы автора; название монографии, книги, брошюры и т.п.; город, в котором осуществлен выпуск; издательство и год издания.

Приложения состоят из таблиц, диаграмм, рисунков, схем и других видов приложений. Приложения подшиваются строго в той последовательности, в какой они рассматриваются в тексте. Каждое отдельное приложение должно иметь заголовок, раскрывающий его содержание.

## **Оформление реферата**

Реферат должен быть выполнен в машинописном виде: оформление на одной стороне листа бумаги формата А4. Объем работы – 15-20 страниц. Текст следует печатать через 1,5 интервала (шрифт «Times new roman», размер шрифта – 14), соблюдая следующие размеры полей: левое – 30мм, правое 10 мм, верхнее 20 мм, нижнее 15 мм.

Все листы (за исключением приложений) должны быть пронумерованы. Нумерация начинается с третьей страницы (порядковый номер «3» ставится на первой странице введения). Номера страниц проставляются вверху страницы с форматированием по центру. Название каждого раздела в тексте работы следует писать 16-м полужирным шрифтом, название каждого параграфа выделяется 14-м полужирным шрифтом. Каждый раздел начинается с новой страницы. Параграфы располагаются друг за другом.

Нумерация таблиц, графиков (отдельно для таблиц и графиков) должна быть сквозной на протяжении всей работы. Слово «таблица» и ее порядковый номер пишется сверху самой таблицы в левой стороне, затем дается ее название. При ссылке на таблицу следует указывать ее номер и страницу, на которой она расположена. Разрывать таблицу и переносить ее часть на другую страницу можно только в том случае, если она не уместается целиком на одной странице. При этом на другую страницу переносится заголовок «продолжение таблицы «номер таблицы», а также шапка таблицы.

Излагать материал в реферате следует четко, ясно, от третьего лица, применяя принятую научную терминологию.

Список литературы оформляется в следующем порядке:

1. Законы Российской Федерации;
2. Указы Президента Российской Федерации;
3. Постановление Правительства Российской Федерации;
4. Нормативные акты, инструкции
5. Монографическая и учебная литература
6. Периодические издания

Специальная научная и учебная литература оформляется в алфавитном порядке. При этом указывается фамилия и инициалы автора, название монографии, книги, брошюры, город, в котором осуществлен выпуск, издательство и год издания. В описании статей обязательно указываются названия журнала, год, номер и страницы, на которых помещена статья.