



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»
INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Факультет мировой экономики и международной торговли

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНО

на заседании Ученого Совета ИМЭС
Протокол №11 от 29 июня 2017 года

Ректор ИМЭС

 Т.П. Богомолова

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

по направлению подготовки
38.03.01 Экономика

Профиль: «Мировая экономика»

Предназначена для очной, очно-заочной и заочной форм обучения

Москва
2017

Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины (модуля).....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	3
3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования	3
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	4
5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	5
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю)	11
7. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....	28
7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы	28
7.2. Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций.....	28
7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний	29
7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений.....	36
7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности.....	43
7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	47
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	49
8.1. Основная литература.....	49
8.2. Дополнительная литература	49
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	50
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	51
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	56
Приложение.....	57

1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

Целью дисциплины «Управление организационными изменениями» – формирование системы научных знаний, умений и навыков в области управления организационными изменениями, обусловленными нестабильностью внешней (макро-, микро-) среды и/или необходимостью совершенствования организационно-управленческой деятельности и повышения её эффективности.

Задачи дисциплины:

- система базовых понятий (тезаурус), общая классификация и модели организационных изменений;
- инструментарий (методы, программы и процедуры) организационных изменений;
- иления, реинжиниринг бизнес-процессов, ребрендинг организации и продукта, корпоративная культура);
- международный опыт организационных изменений на региональном, национальном и корпоративном уровнях в условиях турбулентной рыночной среды;
- организационные изменения на уровне проектов;
- персональные качества, стиль деятельности и искусство менеджера, профессионально управляющего изменениями в организации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине (модулю)
ОПК-4	способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	З ¹ .1* ² . – базовые понятия, классификацию организационных изменений и принципы управления изменениями в организации
		У ³ .1*. – оценивать содержание и процесс реализации текущих организационных изменений, а также их последствия для организации
		В ⁴ .1*. – стратегией, тактикой и техникой формирования и совершенствования организационной (корпоративной) культуры

3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования

Учебная дисциплина «Управление организационными изменениями» входит в вариативную (дисциплина по выбору студентов) часть учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Мировая экономика».

¹ З. – Знать

² 1* - Этап формирования компетенции из таблицы в п.7.1. (здесь и далее в таблице)

³ У. – Уметь

⁴ В. – Владеть

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, всего – 144 часа.

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц		
	очное	очно-заочное	заочное
Контактная работа с преподавателем (всего)	60 / 1,67	20 / 0,56	12 / 0,34
в том числе:			
Лекции	28 / 0,78	10 / 0,28	6 / 0,17
Практические занятия (ПЗ)	32 / 0,89	10 / 0,28	6 / 0,17
Самостоятельная работа	57 / 1,58	97 / 2,69	123 / 3,41
Контроль	27 / 0,75	27 / 0,75	9 / 0,25
Форма контроля	экзамен	экзамен	экзамен
Общая трудоемкость: 144 ак. часа, 4 зачетные единицы	144 / 4	144 / 4	144 / 4

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1. Законы организации и предпосылки изменений	<p>Внешняя и внутренняя среда организации, их диалектика (развитие, единство и борьба) как источник постоянных изменений.</p> <p>Законы функционирования организаций: универсальные и специфические (социальные), вариативность их реализации на внутрифирменном уровне.</p> <p>Жизненный цикл (организации, продукта, человека) и специфика управленческих задач на этапах ЖЦ. Концепции ЖЦО (Л. Грейнер, И. Адизес, Б.З. Мильнер и др.)</p>
Тема 2. Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях	<p>Понятие и классификация организационных изменений (ОИ): по характеру и направленности (проактивные, реактивные); по объекту и содержанию (оргструктуры, бизнес-процессы, продукты и/или технологии, организационная культура и др.); по масштабу (локальные, корпоративные, отраслевые, национальные, региональные, глобальные); по времени реализации (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные); по цели (маркетинговые, инновационные, образовательные, реформирования, антикризисные); по степени сложности (простые; сложные в плане техническом, организационном, ресурсном; комплексно сложные).</p> <p>Общие принципы организации и специфика их применения в управлении ОИ.</p> <p>Соппротивление ОИ: причины, виды, пути и средства преодоления.</p>
Тема 3. Концептуальные идеи и модели организационных изменений	<p>Управление ОИ как область научного знания и искусство современного менеджмента.</p> <p>«Классики» менеджмента и модели управления изменениями: К. Левин, Л. Грейнер, М. Бир – Н. Нориа, Ф. Гуияр – Дж. Келли, Дж. Дак, Дж. Коллинз. Формула Р. Бекхарда – Д. Глейчера: $D \times V \times F > R$.</p> <p>«Неоклассики» менеджмента и школы управленческого консалтинга: Prosci и модель ADKAR (США), Г. Минцберг, Ф. ЛеНир и проект CoachingOurselves: Practical Management Learning (Канада); А.И. Пригожин и Школа консультантов по управлению при РАНХиГС (Россия)</p>
Тема 4. Инструментарий организационных изменений	<p>Классификация методов ОИ: общие (реструктуризация, реинжиниринг, ребрендинг, организационное развитие); индивидуальные (беседа, практическое занятие, рекомендация, программа наставничества, консультирование, тренинг, делегирование полномочий); групповые (лекция, тренинг, кейс-стади, дискуссия, игра, моделирование, программное обучение, формирование команд).</p> <p>«Обучающаяся организация» как форма ОИ.</p> <p>Методы обучения (классификация И.Я. Лернера) и 8-элементная система интенсивного обучения А.А. Золотарёва</p> <p>Бенчмаркинг. Концепция «шесть сигм».</p>
Тема 5. Проектирование организационных	<p>Организационно-управленческие структуры: разновидности, сильные и слабые стороны, тенденции развития.</p> <p>«Положение об организационной структуре компании»: сущность, специфика, основные этапы разработки и</p>

структур и реструктуризация	проблемы реализации. Должностные инструкции персонала: теория, методология и практика. Взаимосвязь стратегии развития организации и структуры управления: принципы и методы оптимизации. Реструктуризация: понятие, необходимость, особенности проведения в различных сферах и организациях.
Тема 6. Реинжиниринг бизнес-процессов	Бизнес-процессы: понятие, специфика, место в системе управления организацией. Общие подходы к оптимизации бизнес-процессов. Реинжиниринг: концептуальные идеи, этапы и механизмы внедрения процессного подхода в организациях.
Тема 7. Продукт (качество) как объект изменений	Эволюция общего менеджмента и Концепция Всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management). Проекция концепции TQM на российскую действительность в условиях глобализации и финансово-экономической нестабильности. Стандарты ISO серии 9000 – универсальный инструмент организационных изменений. Marketing-mix: интерпретация расширенной (8-элементной) версии. Бренд и ребрендинг.
Тема 8. Организационная (корпоративная) культура как объект изменений	Организационная (корпоративная) культура как система: основные элементы (история, герои, нормы, ценности, культурная сеть), механизмы формирования и поддержания. Модели организационной культуры Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса. «Десятка» факторов оргкультуры и «десять» принципов построения системы отношений «клиент – консультант» (версия Э. Шейна). Концепция изменений организационной культуры (М. Элвессон).
Тема 9. Международный опыт управления изменениями: страны БРИКС	Глобальные проблемы и мегатенденции XXI века: общая характеристика. Вооружённое насилие, терроризм, коррупция, миграция – вызовы, требующие эффективных противодействий мирового сообщества. Мировой финансово-экономический кризис 2008–2010 гг.: причины, специфика развития в регионах и отдельных странах. БРИКС (2002 – 2014): основные достижения, проблемы, уроки и перспективы развития. «Стратегия – 2020»: генезис, разработка и перспективы реализации в условиях нового («перманентного») кризиса в России.
Тема 10. Международный опыт управления изменениями: СНГ	Заявление глав государств – участников Содружества в связи с 20-летием образования СНГ и Аналитический доклад «Итоги деятельности СНГ за 20 лет и задачи на перспективу». Мировой финансово-экономический кризис 2008 – 2010 гг.: последствия для государств и корпораций на постсоветском пространстве. Особенности стратегического планирования и управления изменениями в странах Таможенного союза. Двухсторонние отношения в рамках СНГ как форма обмена опытом проведения организационных изменений.
Тема 11. Корпоративный опыт управления изменениями	Рейтинг «Best Global Brands 2013»: краткий обзор и анализ корпоративного опыта управления изменениями. Самые ценные бренды России (2013, Interbrand): «позитивная динамика и хорошие перспективы», но отсутствие в TOP-100?! Риск-менеджмент: актуальность, сущность, содержание, специфика применения общих методов и частных ме-

	<p>тодик в конкретных проектах управления изменениями. Сбалансированная система показателей как инструмент оценки эффективности изменений в организации.</p>
<p>Тема 12. Индивидуальный стиль управления организационными изменениями</p>	<p>Генетико-субъектно-функциональный (ГСФ) подход: сущность и эвристическое значение применительно к управлению изменениями. Стиль управления: понятие, классификация (версии К. Левина, Т. Бойделла), основные достоинства и ограничения. Персональный и комбинированный стиль: общее и особенное. Методика самосовершенствования менеджера (версия Т. Бойделла). Искусство формирования и развития команд – магистральный путь развития организаций.</p>

Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практиче- ские заня- тия		
1	Законы организации и предпо- сылки изменений	2	2	4	8
2	Многомерность изменений и принципы управления измене- ниями в организациях	2	2	4	8
3	Концептуальные идеи и моде- ли организационных изменений	2	2	4	8
4	Инструментарий организацион- ных изменений	2	2	5	9
5	Проектирование организацион- ных структур и реструктуриза- ция	2	2	5	9
6	Реинжиниринг бизнес- процессов	2	4	5	11
7	Продукт (качество) как объект изменений	2	2	5	9
8	Организационная культура как объект изменений	2	2	5	9
9	Международный опыт управле- ния изменениями: страны БРИКС	2	4	5	11
10	Международный опыт управле- ния изменениями: СНГ	2	4	5	11
11	Корпоративный опыт управле- ния изменениями	4	2	5	11
12	Индивидуальный стиль управ- ления организационными изме- нениями	4	4	5	13
Контроль:					27
ИТОГО:		28	32	57	144

Очно-заочная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практические занятия		
1	Законы организации и предпосылки изменений	1	1	8	10
2	Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях	1		8	9
3	Концептуальные идеи и модели организационных изменений	1	1	8	10
4	Инструментарий организационных изменений	1	1	8	10
5	Проектирование организационных структур и реструктуризация		1	8	9
6	Реинжиниринг бизнес-процессов	1	1	8	10
7	Продукт (качество) как объект изменений	1		8	9
8	Организационная культура как объект изменений		1	8	9
9	Международный опыт управления изменениями: страны БРИКС	1	1	8	10
10	Международный опыт управления изменениями: СНГ	1	1	8	10
11	Корпоративный опыт управления изменениями	1	1	8	10
12	Индивидуальный стиль управления организационными изменениями	1	1	9	11
Контроль:					27
ИТОГО:		10	10	97	144

Заочная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практиче- ские заня- тия		
1	Законы организации и предпо- сылки изменений	1		10	11
2	Многомерность изменений и принципы управления измене- ниями в организациях	1		10	11
3	Концептуальные идеи и модели организационных изменений	1		10	11
4	Инструментарий организацион- ных изменений	1		10	11
5	Проектирование организацион- ных структур и реструктуриза- ция	1	1	10	12
6	Реинжиниринг бизнес- процессов		1	10	11
7	Продукт (качество) как объект изменений	1		10	11
8	Организационная культура как объект изменений		1	10	11
9	Международный опыт управле- ния изменениями: страны БРИКС		1	10	11
10	Международный опыт управле- ния изменениями: СНГ		1	11	12
11	Корпоративный опыт управле- ния изменениями		1	11	12
12	Индивидуальный стиль управ- ления организационными изме- нениями			11	11
Контроль:					9
ИТОГО:		6	6	123	144

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа является одним из основных видов учебной деятельности, составной частью учебного процесса и имеет своей целью: глубокое усвоение материала дисциплины, совершенствование и закрепление навыков самостоятельной работы с литературой, рекомендованной преподавателем, умение найти нужный материал и самостоятельно его использовать, воспитание высокой творческой активности, инициативы, привычки к постоянному совершенствованию своих знаний, к целеустремленному научному поиску.

Контроль самостоятельной работы, является важной составляющей текущего контроля успеваемости, осуществляется преподавателем во время лекционных и практических (семинарских) занятий и обеспечивает оценивание хода освоения изучаемой дисциплины.

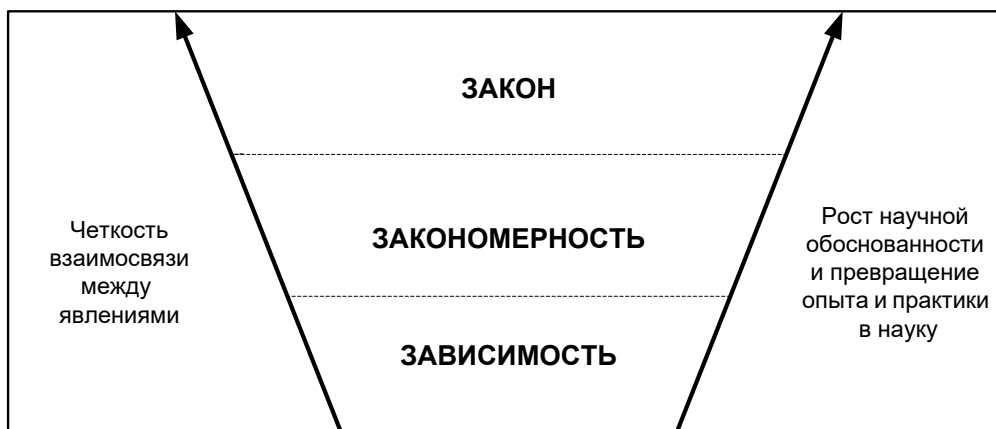
Проблемно-поисковые и практические задания для подготовки к семинарским занятиям (Практикум⁵)

Тема 1. Законы организации и предпосылки изменений

Умение точно и грамотно изложить собственные мысли, объяснить точку зрения по какой-либо специальной проблеме является признаком высокой общей культуры и профессионализма. Как подчеркивал известный специалист по управлению инвестициями Роберт Киосаки, «если человек заканчивает учебное заведение, не овладев словарем, касающимся инвестирования, финансов, денег, бухгалтерского учета, законодательства, налогообложения, то ему трудно чувствовать себя уверенно в роли инвестора». Разумеется, это суждение адресовано широкой аудитории, представителю любой профессии: экономисту и юристу, менеджеру и социологу, медику и психологу, физику и математику, инженеру и программисту, военному служащему и полицейскому...

Между тем, Россия в течение последних десятилетий утратила некогда передовые позиции в сфере образования и культуры, потенциал самой «читающей нации» в мире, «авиастроительной и космической державы». В этой связи наши извечные вопросы «Кто виноват?» и «Что делать?» следует дополнить еще одним, более важным: «Почему это происходит?» Ответить на третий вопрос непросто, но исключительно важно.

Такой ответ – своего рода диагноз-объяснение причин возникновения какого-либо явления или процесса. А правильный диагноз резко увеличивает шансы на успех любых организационных преобразований...



⁵ Проблемно-поисковые и практические задания для обсуждения в рамках семинаров, коллоквиумов и иных форм групповых занятий.

Рис. 1. Диалектика понятий «зависимость», «закономерность», «закон»

1. Воспользуйтесь справочно-энциклопедическими изданиями для уточнения трех основополагающих понятий и, опираясь на схему (рис.1) поясните сходства и различия между ними.

2. Приведите примеры зависимостей, закономерностей и законов, присущих экономической, политической, социальной или духовной сфере (одна – по выбору).

Анализ современной учебной литературы по дисциплине «Теория организации» показывает, что одни авторы (например, Э.А. Смирнов, С.В. Рогожин и Т.В. Рогожин, В.П. Медведев и Э.А. Понуждаев) детально рассматривают закономерности и законы функционирования социальных организаций. Другие же авторы (например, Б.З. Мильнер, Р. Дафт) вообще не включают их в содержание учебников и учебных пособий.

3. Попытайтесь объяснить данное противоречие. Почему в данном вопросе между учеными нет единства?

4. Сформулируйте возможные позиции в данном вопросе, поочередно выступая в роли: а) студента; б) преподавателя; в) ректора вуза; г) министра образования и науки РФ.

Тема 2. Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях

Каждая личность уникальна, неповторима, и не зря существует народная мудрость: «На вкус и цвет товарища нет». Вместе с тем, организационные изменения не могут быть внедряться «под каждого» сотрудника в отдельности, т.е. с учетом индивидуальных черт характера, интересов, ожиданий.

Чтобы разрешить данное противоречие, как и многие другие трудности, необходим компромисс. В современном менеджменте разработаны и успешно применяются универсальные методики (например, Эдгара Хьюза, Джона Коттера и Леонарда Шлезингера), позволяющие добиться поставленной цели. Одна из них, включающая шесть базовых методов преодоления сопротивления изменениям, представлена в табличной форме.

Таблица 1.

Методы преодоления сопротивления изменениям

Название метода	Основные категории и/или типы сотрудников	Вероятные последствия	
		позитивные	негативные
Информирование и общение			
Участие и вовлечение			
Помощь и поддержка			
Переговоры и соглашения			
Манипуляция и кооптация			
Явное и неявное принуждение			

1. Предположим, что Вы – руководитель организации – планируете какое-либо проактивное изменение. Подумайте, какие категории сотрудников и/или типы людей могут оказывать сопротивление при внедрении новшества. Заполните таблицу 1, отразив в ней действия по стимулированию шести групп персонала.

2. Поясните на конкретных примерах, каким образом в процессе управления изменениями менеджеры используют принципы амбивалентности и верификации.

3. Выразите свое отношение к утверждению: «Незаменимых работников не бывает». Действительно ли каждого сотрудника в организации можно заменить без особых потерь для рабочего процесса, трудового коллектива? Приведите примеры, аргументирующие и опровергающие данное суждение.

4. Прокомментируйте не менее известное утверждение: «Начальник всегда прав». Бывают ли ситуации, когда начальник не прав? Что в таких случаях может (должен) сделать подчиненный?

Тема 3. Концептуальные идеи и модели организационных изменений

О том, что теория и практика имеют больше различий, чем сходств, и «в принципе» не совпадают, сказано так много и многими, что повторять банальные вещи нет смысла. Разрыв между теорией (как должно быть) и практикой (как есть на самом деле) – это факт, который трудно оспорить. При этом для одной части студентов факт радостный, позволяющий расслабиться, смириться и надеяться на то, что в жизни все равно придется перестраиваться, а для другой части – сигнал к действию, решительному и неотложному!

Подавляющее большинство менеджеров на университетских программах не изучают курс «Управление изменениями», но, меняя компанию или вуз (тоже не редкость в наши дни!), местожительства, а также в любых мелких повседневных ситуациях мы являемся соучастниками постоянных изменений. Что предпринять в условиях, когда ряды специалистов по управлению изменениями измеряются тысячами, а «пользователей» – миллионами и миллиардами?

«Заниматься самообразованием», – один из верных ответов, который подкреплен бурным развитием информационных технологий. Именно они позволяют снять, хотя бы частично, или смягчить данное противоречие, обусловленное быстрым устареванием тех «лекарств», которые еще несколько лет назад были эффективными, а сегодня утратили свою силу из-за различных мутаций «болезней»...

1. Познакомьтесь с материалами Вестника «Управление изменениями» (2012)⁶ и составьте краткую аннотацию интервью Генри Минцберга «Управление изменениями: обновление вместо трансформации», а также статей Д. Майстера «Стратегия толстого курильщика» и Д. Коннера «Как вести жесткие обсуждения».

2. Выразите собственное отношение к статье Юргена Аппело «Собщество Stoos: Изменяя руководство».

3. Основываясь на статье Пола Брауна «Краткая история управления изменениями», дополните таблицу 2:

Таблица 2.

Управление изменениями: основные этапы эволюции и достижения в XX веке

Год	Ученый	Научный труд
1968	Питер Ф. Друкер	«Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества»
1970		«Шок будущего»
	Дерек Абелл	
		«Созданные из привычек»
1990		«Успех вреднее всего»
1991	Петер Шварц	
	Адриан Сливоцки	«Модели получения прибыли»
1997		«Подрывная технология»
2000	Гари Хэмел	

⁶ <http://ibcm.biz/vestnik-ibcm.html>

Тема 4. Инструментарий организационных изменений

Точка зрения: «Встать на путь полного обновления не так страшно, как принято считать – это гораздо страшнее» (Морт Майерсон, Perot Systems).

Точка зрения: «Любые “формулы” менеджмента гарантируют только один результат – неудачу» (Генри Минцберг, университет McGill).

1. Выразите собственное отношение к обеим точкам зрения.

Важнейшим документом XXI века, определявшим курс и национальные приоритеты, стала Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Помимо впечатляющих по характеру, масштабам и времени решения задач неординарность КДР проявилась и в том, что подготовленная Минэкономразвития и утвержденная распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 г. №1662-р она всего через год потребовала новой редакции, а вскоре и кардинальной переработки.

Повторная разработка стратегии развития страны была возложена в 2011 году на экспертов РАНХиГС и НИУ-ВШЭ (всего 21 группа, более 1000 чел.) под руководством ректоров вузов – Владимира Мау и Ярослава Кузьмина. Итогом их деятельности стал объемный документ «Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика»⁷. В отличие от первоначальной Концепции Стратегия-2020 содержит три прогноза-сценария развития ситуации: инерционный (если реформы не проводятся), жесткой реформы (проигрывающим участникам их потери не компенсируются) и оптимальных изменений (максимальный учёт интересов различных заинтересованных групп).

2. Какой сценарий развития страны из трех, обозначенных в «Стратегии-2020», представляется Вам наиболее реалистичным? Аргументируйте.

3. В разгар очередного финансового кризиса (2015 – 2016 гг.) высшие российские чиновники приступили к разработке «Стратегии – 2030». Считаете ли Вы в этой связи актуальным и верным по сути утверждение Игоря Ансоффа о том, что стратегия дорого обходится фирме и не приносит какой-либо ощутимой пользы?

Через пять лет после кризиса 2008-2009 гг. в России вновь обозначились признаки кризиса. В течение января – марта 2014 года индексы ММВБ и РТС снизились на 15-20%, а курс рубля стремительно достиг исторических максимумов относительно доллара США (36, 37) и евро (50,26); по сравнению с концом 2013 года (32,62 и 44,64, соответственно).

3. Какие практические выводы и рекомендации можно сделать, сопоставляя оптимистичные заявления высокопоставленных российских чиновников о стабильности экономики России и реальные признаки замедления экономического роста, стагнации, ухудшения инвестиционного климата и, как следствие, резкого снижения курса рубля по отношению к доллару США и евро в 2014 году?

В современной литературе по управлению изменениями содержатся утверждения о том, что концепции всеобщего качества (TQM) и бездефектного производства, «шесть сигм» и бенчмаркинг трактуются как «классические», т.е. образующие методологический фундамент для реализации конкретных проектов изменений в конкретных организациях. Однако на этот счет имеются и другие мнения.

Точка зрения: «Мода на системы управления качеством пришла и ушла, а воз и ныне там» (Питер Сендж, автор книги «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающихся организаций»).

4. Познакомьтесь с текстом книги П. Сенджа и поясните суть этой фразы.

5. О какой «пятой дисциплине» рассуждает автор книги?

⁷ Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Кн. 1,2; под научн. ред. В.А. Мау, Я.И. Кузьмина. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 430 и 408 с.

Тема 5. Проектирование организационных структур и реструктуризация

Точка зрения (Ф. Шиппер, Ч. Манц): «В современных с точки зрения управления компаниях преобладает горизонтальная *органическая* структура, когда задачи могут предопределяться в соответствии с потребностями работников и внешними условиями, круг правил ограничен, а властные полномочия базируются не столько на иерархии, сколько на опыте и знаниях сотрудников, процесс принятия решений децентрализован».

Точка зрения (Р. Дафт): «Горизонтальные коммуникации, способствующие деятельности специальных групп, команд и менеджеров-интеграторов, во многом базируются на новых компьютерных информационных системах, обеспечивающих распределение информации между работниками. Органическая организация может не иметь должностных инструкций и даже организационной структуры».

1. Изучите рекомендованную литературу и заполните таблицу, конкретизируя основные различия между двумя типами организаций по указанным критериям:

Таблица 3.

Сравнительный анализ двух типов организаций

Основные критерии	Традиционная организация (жесткая механистическая)	Современная организация (свободная органическая)
Структура		
Задачи		
Коммуникации и отчетность		
Команды, спецгруппы и интеграторы		
Принятие решений		

2. Считаете ли Вы, что традиционная (механистическая) организация обречена на смерть? Поясните свою точку зрения.

3. Означает ли то, что органическая тенденция доминирует, вероятность упразднения в обозримом будущем «должностных инструкций и... организационной структуры»? Разрешимо ли в принципе данное противоречие?

4. Прокомментируйте высказывание К. Маркса: «Устаревшее стремится восстановиться и упрочиться в рамках вновь возникших форм».

5. Прокомментируйте высказывание И. Гёте: «Хотя мир в целом продвигается вперед, молодежи приходится всякий раз начинать все сначала».

Ситуация: Созданный в начале 1990-х годов бизнес медленно угасал. Фирма ААА, которая более 20 лет специализировалась на установке и ремонте металлических дверей, весной 2014 года оказалась на грани банкротства. Она обслуживала физических и юридических лиц на территории Московской области, имела собственные производственные мощности и штат в пределах 100 человек. Принятая в организации схема планов и рабочих заданий предусматривала, что каждый работник несет ответственность за выполнение конкретных функций. Однако на определенном этапе бюрократическая волокита и высокие цены на услуги привели к тому, что многие заказчики отдали предпочтение конкурентам. Моральный климат в коллективе ухудшился, квалифицированные работники стали ощущать, что их усилия не приносят желаемых результатов. Основатель и бессменный руководитель организации знал несколько проверенных способов для продления жизни организации – сократить издержки и снизить цены, поднять «боевой дух» наиболее опытных работников и попытаться вернуть утраченное доверие VIP-клиентов. Но этот план оказался под угрозой срыва, т.к. в марте состояние здоровья генерального директора резко

ухудшилось, он перенес инфаркт и по совету врачей принял решение передать управление организацией кому-либо из своих родственников...

6. Предположим, что Вы давно хотели заняться бизнесом и к моменту окончания института получили предложение возглавить данную организацию. Каким образом Вы намерены действовать в неотложной ситуации? Допустима ли в сложившихся условиях реорганизация структуры и системы управления в целом? От каких факторов будут зависеть Ваши дальнейшие шаги?

Тема 6. Реинжиниринг бизнес-процессов

Разработка планов развития отдельных направлений бизнеса (бизнес-единиц, БЕ) позволяет сформулировать конкретные задачи организации и результаты, к достижению которых она стремится в области маркетинга, инноваций и финансов. При этом нередко между планируемыми показателями и стремлениями высшего руководства возникает стратегический разрыв:

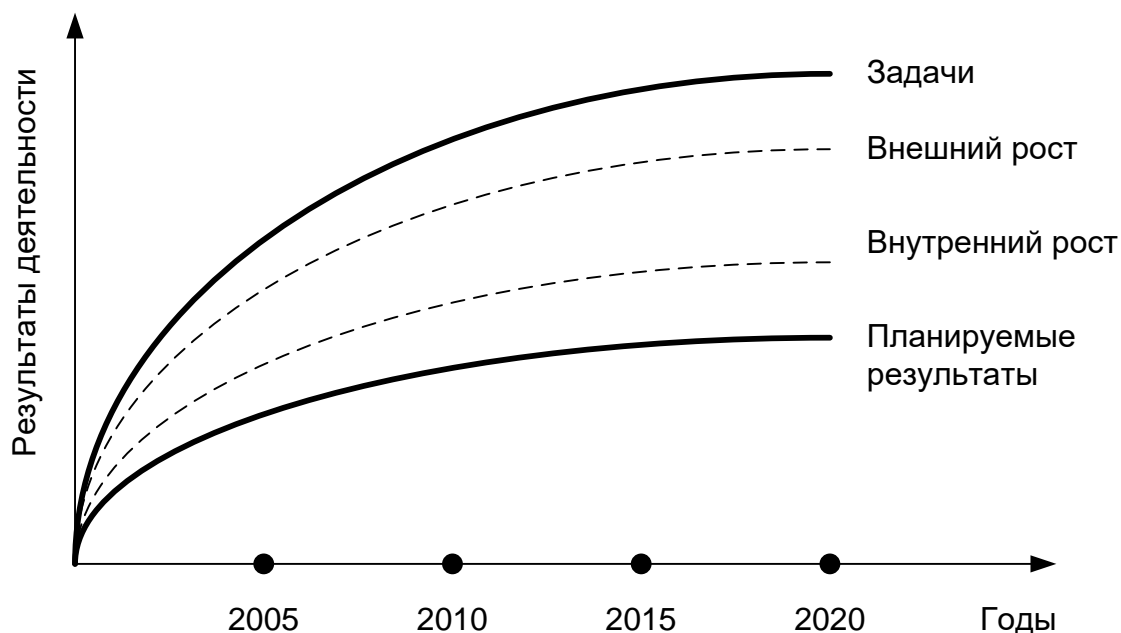


Рис. 2. Стратегический разрыв.

В этом случае возможны два стратегических решения: пересмотр задач в сторону уменьшения или поиск новых способов достижения прежних целей на основе выявления скрытых резервов и возможностей. Планируемые результаты деятельности организации могут быть превышены либо путем совершенствования текущего бизнеса, либо за счет его трансформации в новые разновидности.

1. Возьмите для примера малое предприятие (профиль – по Вашему усмотрению), а затем уточните понятия «внутренний рост» и «внешний рост».

2. Какие внутренние и внешние источники развития предприятия до 2020 года Вы, как генеральный директор, рассчитываете использовать?

3. Что такое «синергизм», «синергетический эффект»? Приведите примеры отрицательной и положительной синергии.

Ситуация: В конце XX века, компания *Toshiba* видела свое будущее в переходе от выпуска электронного оборудования и его компонентов (видеотехника, компьютеры, полупроводниковые элементы) к производству мультимедийных устройств. Она прогнозировала наступление эры интеграции электроники, средств массовой информации (печати, TV, кино) и программного обеспечения, что ведет к созданию совершенно новых рынков и видов бизнеса (рис.3).

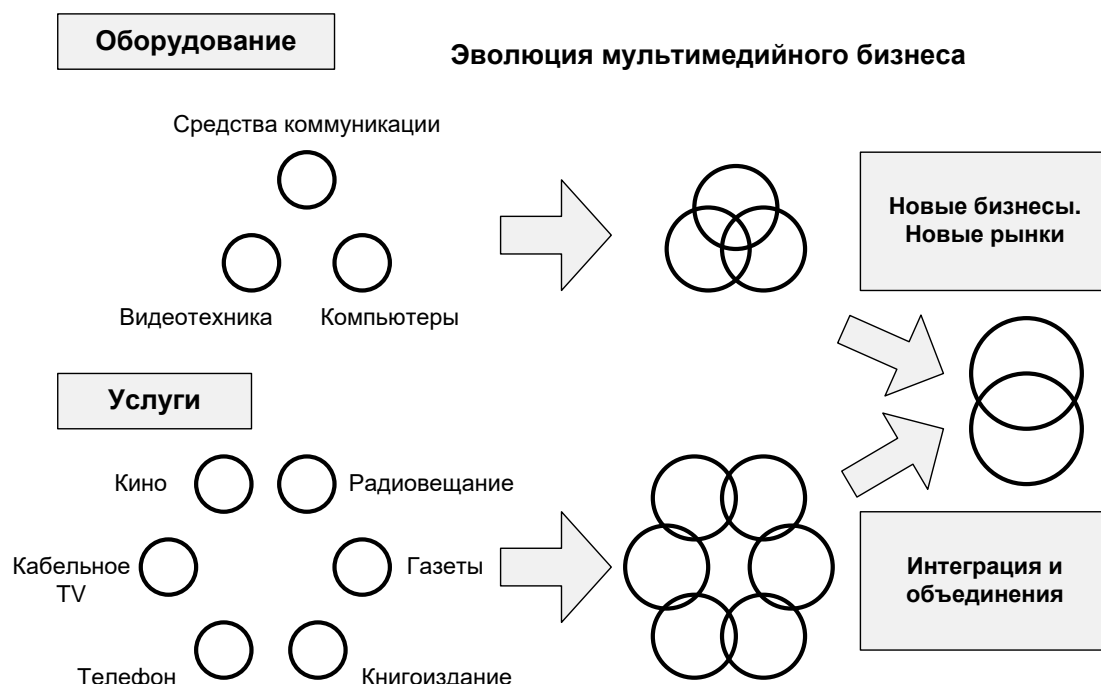


Рис. 3. Toshiba: использование внутреннего и внешнего синергизма⁸

В результате анализа новых возможностей было определено магистральное направление развития – устранение барьеров между производственными отделами и специалистами бизнес-единиц. Компания также заключила ряд стратегических соглашений с мировыми лидерами в области аппаратных и программных средств вычислительной техники – *Siemens, IBM, MCA, Time Warner, Thomson Multimedia*.

Для активизации сотрудничества с этими компаниями в *Toshiba* была создана новая группа подразделений, подотчетная президенту фирмы и призванная решить три основные задачи: 1) активизировать выявление синергизма между различными направлениями деятельности компании с целью создания новых инфраструктур и продуктов; 2) обеспечить создание основных технических компонентов и новых технологий; 3) использовать внешний синергизм путем укрепления стратегических союзов, которые помогут распределить ответственность за конкретные разработки, будут способствовать внедрению технических новшеств и обмену идеями.

4. Проанализируйте доступные источники информации и материалы (научно-аналитические статьи, корпоративные отчеты, международные и национальные рейтинги), отражающие основные достижения компании Toshiba в XXI веке.

5. С какими проблемами сталкивалась эта компания и как они решались?

Тема 7. Продукт (качество) как объект изменений

Нередко компании определяют свой бизнес в соответствии с продукцией, которую они производят – «железнодорожный», «агропромышленный», «электронный». Но как показал Теодор Левитт в классической статье «Маркетинговая миопия»⁹, данный метод определения чреват многими опасностями. С появлением новых технологий потребности людей стали динамично изменяться, многие товары быстро выходят из моды. В этой связи для предупреждения «морального износа» авторитетный ученый предложил компаниям определять бизнес в терминах потребностей клиентов, которых они обслуживают: напри-

⁸ Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – 3-е международное издание / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. С.158.

⁹ Левитт Т. Маркетинговая миопия // В кн.: Классика маркетинга / Сост.: Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. – СПб.: Питер, 2001.

мер, не железнодорожный, а «удовлетворяющий потребности в перевозках», не электронный, а «удовлетворяющий нужды потребителей в информации».

1. Выразите свое отношение к рекомендации Теодора Левитта.

В отечественном мультфильме «Приключения капитана Врунгеля» есть знаменитая фраза: «Как вы яхту назовете, так она и поплывет».

2. Приведите 2-3 примера, когда название компании или ее продукта оказалось удачным и это в решающей степени обеспечило успех.

В любом современном учебнике по маркетингу содержатся правильные утверждения и призывы к организациям: «Компания не просто должна идти навстречу потребностям покупателей, но опережать в этом своих конкурентов»¹⁰. При этом, ответить на вопрос, кто является конкурентом организации, не так уж просто. Однозначного ответа на этот вопрос не существует, поскольку различают, как минимум, четыре типа конкурентов:

		ТОВАРЫ	
		Схожие	Разные
ПОТРЕБИТЕЛИ	Схожие	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
	Разные	Товарные конкуренты	Неявные конкуренты

Рис. 4. Основные типы конкурентов

3. Охарактеризуйте каждый тип и обоснуйте возможность применения трех стратегий (лидерство по издержкам, дифференцирование, фокусирование усилий) для расширения клиентской базы и победы над реальными и потенциальными конкурентами организации.

Тема 8. Организационная культура как объект изменений

Попытки теоретически осмыслить культуру имеют сравнительно недолгую историю. Лишь в XVII веке понятие *cultura* стало употребляться в значении, привычном для нас, а через столетие немецкий философ-просветитель Иоганн Готфрид Гердер (1744 – 1803) начал исследовать своеобразие культуры различных эпох и народов.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Впервые его применил немецкий и русский генерал-фельдмаршал Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке (1800 – 1891), характеризуя взаимоотношения в офицерской среде, которые в то время регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Разумеется, формальные и неформальные правила, кодексы поведения и т.п. сложились внутри профессиональных сообществ задолго до этого (например, в средневековых гильдиях), причем за их несоблюдение виновного могли лишиться членства в группе или же покарать более сурово.

Сегодня количество определений культуры исчисляется уже не десятками-сотнями, а тысячами, не говоря о многочисленных нюансах в трактовке понятия «организационная культура». И все же, несмотря на такое изобилие дефиниций, многие ученые справедливо

¹⁰ Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. С.166.

полагают, что организационная культура (ОК) – это система формальных и неформальных правил, регламентирующих отношения между членами организации.

Что касается типологии организационной культуры, здесь нет единства мнений. По этой причине мы обозначим некоторые, наиболее известные классификации и виды ОК:

- рыночная, бюрократическая, клановая (У. Оучи);
- клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная (К. Кемерон и Р. Куин);
- сильная ориентация на личность и экономическую эффективность, слабая ориентация на личность и экономическую эффективность, сильная ориентация на личность и слабая на экономическую эффективность, слабая ориентация на личность и сильная на экономическую эффективность (Р. Блейк и Дж. Моутон);
- «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура», или «крепость» (Дж. Зонненфельд);
- «оранжерея», «огород», «крупная плантация», «французский сад», «кочующая орхидея», «косяк рыб», «лиана», «отдельные колоски» (М. Бурке);

1. Чем можно объяснить такое разнообразие оснований типологии организационной культуры?

2. Являются ли термины «организационная культура» и «корпоративная культура» синонимами? Поясните.

3. Заполните таблицу, предложив свою интерпретацию 8 типов организационной культуры (версия М. Бурке), опираясь на образец:

Таблица 4.

Сравнительный анализ типов организационной культуры

Наименование типа культуры	Основные черты (признаки)	Примеры организаций
«Оранжерея»	<ul style="list-style-type: none"> • Эксклюзивный характер продукции; • Высокие затраты на содержание помещений, охрану объектов, обучение персонала; • Угроза нарушения авторских прав, массового тиражирования подделок 	Государственные и частные музеи, галереи, магазины антиквариата и пр.
«Огород»	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	
«Крупная плантация»	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	
«Французский сад»	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	

«Кочующая орхидея»	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	
«Косяк рыб»	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	
«Лиана»	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	
«Отдельные колоски»	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	

По мнению известного американского социолога Эдгара Шейна (Edgar H. Schein), организационная культура представляет собой «набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем». Эти приемы и правила «представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации *не задумываются* об их смысле, они рассматривают их как изначально верные». Ряд авторов трактует культуру организации как сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), *«бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива»*.

4. Действительно ли администрация организации всегда является «локомотивом», а персонал – «вагонами»? Аргументируйте свою точку зрения.

Французский социолог Н. Деметр подчеркивал, что культура предприятия – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая *всеми* его членами.

5. Согласны ли Вы с данным утверждением? Не кажется ли Вам, что в ряде современных организаций большинство работников лишь играют определенные роли, искажая при этом свою сущность?

6. Какие формы и методы развития персонала являются, по Вашему мнению, наиболее и наименее эффективными? Приведите соответствующие примеры.

Тема 9. Международный опыт управления изменениями: страны БРИКС

Точка зрения: «С тех пор как эксперты *Голдман Сакс* выпустили в свет акроним БРИК, в Амазонке, Волге, Янцзы и Ганге утекло немало воды. Прошли два саммита БРИК (Екатеринбург, 2009 г. и Бразилиа, 2010 г.), к акрониму добавилась буква «С» (вступление

ЮАР, 2010 г.¹¹), расширились и приобрели регулярный характер контакты по линии заинтересованных ведомств. Многократно умножились ряды сторонников и противников нового формата (так называемых БРИКС-оптимистов и БРИКС-пессимистов), ведущих бесконечные интеллектуальные битвы вокруг его будущего. И в нашей стране, и за рубежом появилось немало работ, где с разной силой отразились сполохи этих сражений» (Борис Мартынов)¹².

1. Проанализируйте официальные документы БРИКС, размещенные на сайте <http://www.mid.ru/brics.nsf>, другие источники (например, статданные Международного валютного фонда, Всемирного банка и прочих организаций), отражающие динамику развития этих пяти стран по сравнению с «большой семеркой» и группой «Next eleven» («следующие одиннадцать»).

2. Сравните ключевые макроэкономические показатели стран БРИКС и других стран из «Группы двадцати» за последние два-три года, а затем составьте таблицу.

3. Каковы основные аргументы БРИКС-оптимистов и БРИКС-пессимистов?

В конце марта 2014 года тогдашний министр экономического развития РФ Алексей Улюкаев озвучил новые прогнозные показатели: темпы роста ВВП могут оказаться в 4 раза ниже действующего прогноза, а отток капитала – вчетверо выше.

Как отмечалось, действующий макроэкономический прогноз Минэкономразвития на текущий год, составленный в конце декабря 2013 года, «сильно устарел: темпов роста ВВП в 2,5% по итогам года больше не ждут даже самые большие оптимисты из числа аналитиков». При этом отток капитала уже в 1-м квартале более чем вдвое перекрыл годовой план (\$60 млрд. против \$25 млрд.). С учетом интервенций ЦБ, которые регулятор использовал, чтобы сдерживать волатильность, по итогам года этот показатель может быть \$100 млрд. долларов, – отметил помощник президента по экономике Андрей Белоусов.

Если отток капитала за 2014 год достигнет \$100 млрд., темпы роста замедлятся до 0,6%, – добавил министр Улюкаев, а если бегство капитала ускорится и достигнет \$150 млрд. по итогам года, экономика уйдет в рецессию. «Вот такое мощное влияние [оттока капитала] на экономический рост, прежде всего через инвестиционную активность»¹³.

4. Почему так быстро устаревают планы социально-экономического развития страны и нужны ли они в принципе?

5. Составьте текущие макроэкономические показатели и сценарии развития, изложенные в «Стратегии – 2020». А какой Вы представляете Россию в 2020 году?

Тема 10. Международный опыт управления изменениями: СНГ

В начале февраля 2014 года Президент Казахстана Нурсултан Назарбаев предложил со временем рассмотреть возможность сменить название страны¹⁴. По его мнению, это позволит Казахстану отличаться от других стран Центральной Азии, названия которых также оканчиваются на «стан». «...Иностранцы проявляют интерес к Монголии, население которой составляет всего два миллиона человек, при этом в ее названии отсутствует окончание «стан». Возможно, надо рассмотреть... вопрос перехода на название нашей страны «Казак Елі», но прежде следует обязательно обсудить это с народом», – сказал президент на встрече с общественностью в Атырауской области. «Ел» в переводе с казахского языка означает государство, отечество, родина; то есть новое название – «Отечество казахов».

В Казахстане также активно обсуждается идея о возврате Алматы (бывшая столица страны) прежнего названия – Алма-Ата. Общественность и некоторые чиновники счита-

¹¹ Пятый саммит БРИКС был проведен 27 марта 2013 года в городе Дурбан (ЮАР).

¹² Мартынов Б. БРИКС: заря новой эры или business as usual? <http://www.mid.ru/brics.nsf/WEBforumBric>

¹³ Нуль за \$100 млрд. // Ведомости. 2014. 28 марта. <http://www.vedomosti.ru/finance/news/24605301/nul-za-100-mlrd>

¹⁴ Источник: <http://www.interfax.ru/world/356498>

ют, что оно звучит лучше. А депутат парламента Казахстана предложил переименовать столицу республики Астану в «Нурсултан»...

1. Вы полагаете, что изменение названия страны или города может улучшить их внутренний и международный имидж?

2. Оцените роль и влияние макроэкономических показателей развития страны на имидж государства, принимая во внимание то, что всего лишь через неделю после обнародования инициативы Н. Назарбаева курс национальной валюты (тенге) был девальвирован на 18 процентов?

В 2017 году лидер Казахстана выступил с очередной стратегической инициативой: об изменении транслитерации казахского языка и переходе в ближайшие годы с кириллицы на ... латиницу.

3. А каким языком пользовались древние казахи, когда формировали свое первое государство?

4. Что Вам известно об инициативе по замене алфавита в Татарстане? Почему эта идея не была реализована?

Народная мудрость гласит: «Новое – это хорошо забытое старое». Как показывают последние события, страны СНГ по-прежнему одержимы страстью к переименованиям и, похоже, еще не скоро переболеют этим. Меняются названия городов, прежние кумиры низвергаются с пьедесталов, а их место занимают старые новые герои, на политической карте мира появляются новые «проблемные» территории и государства: Косово, Абхазия, Южная Осетия, Крым. В Каталонии (Испания) и Шотландии планируются референдумы о национальном самоопределении, и даже в итальянской области Венеция (Veneto) в 2014 году был проведен свой Интернет-референдум, пусть и неофициальный...

5. Вы считаете, что «парад суверенитетов» будет продолжаться? Почему одни страны стремятся к объединению (например, оформить членство в ЕС), а другие, напротив, к обособлению?

Как известно, в 2014 году после вхождения Крыма в состав Российской Федерации и начала военных действий между Украиной и непризнанными Донецкой и Луганской народными республиками отношения России со странами Запада резко ухудшились...

6. Оцените перспективы нормализации международных отношений Российской Федерации и стран «большой семерки» на период до 2020 года, а также уmozаключение Председателя Правительства РФ Дмитрия Медведева о том, что мы адаптировались к новым условиям и научились жить в условиях санкций.

Для ответа на следующие вопросы воспользуйтесь базами данных информагентства РосБизнесКонсалтинг <http://www.rbc.ru> и проведите анализ биржевых котировок акций наиболее известных российских компаний и стран СНГ за 2008 – 2016 гг.

7. Почему рыночная капитализация всех российских «голубых фишек» неуклонно снижается?

8. Какие предприятия СНГ продемонстрировали наибольшую стабильность или незначительное снижение котировок в течение трех последних лет?

10 июля 2008 года на проходившем во Франции Европейском деловом конгрессе председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер публично заявил, что российский гигант станет крупнейшей в мире акционерной компанией и в течение семи-восьми лет достигнет уровня капитализации в 1 триллион долларов против тогдашних 360 миллиардов¹⁵. Между тем, акции «Газпрома» на Московской бирже от исторического максимума (367,4 руб.), зафиксированного в 2008 году, через год опускались до исторического минимума (86,6 руб.), а в течение 2011 – 2014 гг. котировались в диапазоне 107 – 244 рублей. По состоянию на 28.03.2014 г. общая капитализация компании составила 3147,39 млрд. руб., или по официальному курсу ЦБ РФ – всего 88, 459 млрд. долларов США.

¹⁵ Источник: <http://ria.ru/economy/20080610/109793434>

9. Почему текущий уровень капитализации ПАО «Газпром» пока что на порядок ниже, чем стратегическая цель?

10. Как Вы объясните тот факт, что капитализация мировых гигантов в сфере быстрого питания (например, McDonald's) превышает рыночную цену естественных монополий Российской Федерации

11. Вы полагаете, что в ближайшие 3-4 года ситуация может кардинально измениться?

Тема 11. Корпоративный опыт управления изменениями

Точка зрения: «Сегодня нет страны, которая имела бы иммунитет от внезапных скачков валютного курса по той простой причине, что мир затоплен “виртуальными деньгами”..., которые не обеспечивают приемлемого сочетания прибыльности и ликвидности. Поэтому во всех странах наблюдается избыток денег, не инвестированных в собственность, бизнес, производство или обслуживание, а хранящихся в легко реализуемых и нестабильных “портфельных” инвестициях. И очень немногие страны имеют на балансах платежей достаточно излишков, чтобы обслуживать процентные ставки этих “портфельных инвестиций”, не говоря уже о том, чтобы выплачивать по ним в случае финансовых катаклизмов. Другими словами, валюта каждой страны находится в зависимости от краткосрочных перемещений денежной наличности, которым *нет и не может быть* рационального экономического объяснения.

Совсем не этого ждали экономисты в 1973 году, когда президент Никсон отказался от фиксированного курса доллара и отпустил его в “свободное” плавание. Предполагалось, что после этого колебания валютного курса уменьшатся до минимума. Но из-за того, что правительства – и в первую очередь американское – все вместе ополчились на эту новую “свободу”, валюта стала исключительно неустойчивой. Можно ожидать, что она таковой она будет и впредь. Нет никаких причин надеяться на то, что политические учреждения разных стран в своей бюджетно-денежной, налоговой и кредитной политике будут подчиняться кому-либо, кроме своих политических интересов. Хочется верить, что новый Европейский банк будет в состоянии поддерживать стабильный курс евро в качестве региональной валюты. Но ожидать, что отдельные страны Европейского союза будут подчинять свою внутреннюю политику цели сохранения стабильности евро – это уже слишком. Другими словами, стратегию надо строить, исходя из представления о том, что валюты и впредь будут нестабильными и неустойчивыми. Одно из следствий можно сформулировать следующим образом: все представители *топ-менеджмента* должны научиться управлять собственными запасами иностранной валюты (пока еще мало кто это умеет).

Новые реалии... сами по себе не подсказывают организации, какой курс ей выбрать, не говоря уже о том, как этот курс реализовать. Эти реалии ставят вопросы, на которые каждая отдельная организация должна самостоятельно найти ответы; эти ответы и будут основанием стратегии. Вопросы, о которых я говорю, до сих пор редко рассматривались при выработке стратегии, если вообще рассматривались. Но пока организация не приступит к исследованию новых реалий, у нее не будет адекватной стратегии. Следовательно, она не готова решать проблемы, которые возникнут в ближайшие десятилетия – если не годы. Если организация не сможет достойно “встретить” эти проблемы, то ей нечего рассчитывать на благополучие, не говоря уже о процветании, в тот период бурных перемен, структурных изменений и экономической, социальной, политической и технологической трансформации, на пороге которого мы сегодня стоим» (Питер Фердинанд Друкер).

1. Можно ли научиться управлять собственными запасами иностранной валюты? Если да, то как, каким образом, а если нет, то почему?

2. Познакомьтесь с книгой Питера Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке» и ответьте на вопрос: «Какие рекомендации, адресованные менеджерам, сохраняют актуальность?»

3. Почему термин «менеджмент» изначально не применялся к сфере бизнеса?

4. Кем по профессии именовал себя основатель научного менеджмента Фредерик Уинслоу Тейлор?

5. Каковы основные сходства и различия между государственным управлением и менеджментом в их современной трактовке?

В ежегодных рейтингах самых дорогостоящих брендов мира значится не менее 50% американских корпораций (в 2013 году их было 55 из TOP-100 по версии *Interbrand*¹⁶, при этом российских компаний в этом списке нет).

6. Как объяснить этот «американский феномен»? Изложите свою точку зрения на примере двух-трех компаний из первой десятки.

7. Благодаря чему японские бренды Toyota, Honda, Nissan, Sony, Panasonic и др. удерживают лидерские позиции и традиционно включаются в рейтинги как самые дорогостоящие?

В марте 2014 года Национальная администрация безопасности дорожного движения США объявила о начале сервисной кампании для почти миллиона (!) Honda Odyssey, проданных на территории США и Канады. Как говорится в сообщении NHTSA, отзыву подлежат минивэны третьего поколения (2005 – 2010 годов), некоторые из которых могут страдать от весьма опасной утечки топлива.

Как пояснили в ведомстве, дефектный элемент – крышка фильтра топливного насоса; ее материал может разрушиться преждевременно от высокой температуры, воздействия агрессивных химикатов и тому подобное. Результатом нарушения герметичности топливной системы может стать утечка бензина в моторном отсеке, которая чревата задымлением и даже возгоранием. Проверка топливной магистрали и замена крышки будут проведены в ближайшие месяцы...

8. Означает ли этот факт то, что качество японских автомобилей падает?

9. Если флагман российской автомобильной индустрии – ВАЗ – крайне редко отзывает свою продукцию, означает ли это, что она высококачественная?

10. Прочитайте книгу Акио Мориты «Сделано в Японии». Какие главные выводы можно сделать на основе ее содержания для практической деятельности менеджера?

Тема 12. Индивидуальный стиль управления организационными изменениями

Ицхак Адизес известен не только своей теорией жизненных циклов компаний, но и как автор оригинальной типологии руководителей. В книге «Идеальный руководитель» он подчёркивает, что супер-босса, который умеет делать все, не существует. Это невозможно потому, что такой «идеальный» человек должен сочетать несочетаемые качества...

При этом Адизес утверждает следующее: «Конечная цель процесса управления – сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе – не больше и не меньше. Если мы обеспечим результативность и эффективность в ближайшей и долгосрочной перспективе, этого достаточно для благополучия и успеха любой организационной структуры, будь то супружеский союз, правительство, многонациональная корпорация или кондитерская».

Далее автор называет качества руководителя, необходимые для достижения бизнес-целей организации: 1) Producer, производитель результатов; 2) Administrator, администратор; 3) Entrepreneur, предприниматель; 4) Integrator, интегратор. (Начальные буквы слов образуют аббревиатуру PAEI, отсюда название PAEI-модель.)

По мнению Адизеса, эти качества противоречат друг другу: например, хороший производитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к чему склонен администратор, а предприниматель всегда будет придумывать что-то новое, что может мешать

¹⁶ По версии Best Global Brands 2013. Источник: <http://www.interbrand.com/ru/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx>

и производителю результатов и интегратору, нацеленному на гармонизацию отношений в коллективе. Таким образом, во главе компании должен быть не супер-босс, а...

1. Кто же, по мнению Адизеса, должен управлять организацией?

2. Какие еще полезные советы и рекомендации по управлению изменениями даны в книге «Идеальный руководитель»?

Проблемная ситуация: Многие люди удивляются, почему руководители, ежедневно испытывающие чудовищные стрессы, не «сгорают на работе» и не стремятся найти более спокойную и менее хлопотную должность или организацию. Некоторые утверждают, что их спасает наличие политических навыков...

3. Сравните 2-3 известные личности политиков или бизнесменов и раскройте их главные качества по следующим позициям модели «Эффективный менеджер»:

- *способность использовать практический ум (в противовес аналитическому или креативному интеллекту);*
- *способность производить расчеты и проницательность в социальных отношениях;*
- *способность вызывать доверие и порождать уверенность;*
- *способность иметь дело с людьми, резко отличающимися друг от друга биографией, характером и стилем.*

Распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам и видам

Согласно Положению о самостоятельной (внеаудиторной) работе студентов распределение объема часов самостоятельной работы студента зависит от места дисциплины и ее значимости в структуре ОП.

Виды, формы и объемы самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов при изучении конкретной учебной дисциплины определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов и утверждаются на кафедре, за которой закреплена данная дисциплина, в виде раздела рабочей программы дисциплины основной образовательной программы.

В связи с вышеизложенным, принимая во внимание объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся, а также баланс времени по видам работы, распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам дисциплины представляется следующим образом:

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы	Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения		
			очная	очно-заочная	заочная
1.	Тема 1. Законы организации и предпосылки изменений	подготовка к проблемным лекциям, составление конспектов	4	8	10
2.	Тема 2. Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях	подготовка эссе, составление хронологических таблиц	4	8	10
3.	Тема 3. Концептуальные идеи и модели организационных изменений	подготовка к «круглым столам»	4	8	10

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы	Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения		
			очная	очно-заочная	заочная
4.	Тема 4. Инструментарий организационных изменений	подготовка презентаций, подготовка эссе	5	8	10
5.	Тема 5. Проектирование организационных структур и реструктуризация	подготовка к коллоквиумам	5	8	10
6.	Тема 6. Реинжиниринг бизнес-процессов	подготовка презентаций, подготовка докладов	5	8	10
7.	Тема 7. Продукт (качество) как объект изменений	подготовка эссе, выполнение контрольных работ	5	8	10
8.	Тема 8. Организационная (корпоративная) культура как объект изменений	подготовка эссе, подготовка к ролевым играм	5	8	10
9.	Тема 9. Международный опыт управления изменениями: страны БРИКС	составление логических и структурных схем	5	8	10
10.	Тема 10. Международный опыт управления изменениями: СНГ	решение задач, подготовка к дискуссионным вопросам	5	8	11
11.	Тема 11. Корпоративный опыт управления изменениями	подготовка презентаций	5	8	11
12.	Тема 12. Индивидуальный стиль управления организационными изменениями	подготовка рефератов	5	9	11
ИТОГО:			57	97	123

Тематика рефератов и докладов по дисциплине

1. Законы организации как методологическая основа изменений в организации.
2. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями.
3. Жизненный цикл продукта и особенности управления изменениями.
4. Топ-менеджер как субъект управления изменениями в организации.
5. Менеджер проекта как субъект организационно-управленческих изменений.
6. Анализ отечественного и зарубежного опыт управления изменениями в проектах.
7. Факторы, влияющие на реализацию проектов изменений в организации.
8. Основные модели организационных изменений: сравнительный анализ.
9. Бенчмаркинг как инструмент управления изменениями.
10. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
11. Совершенствование методологии и методики управления изменениями: теория и практика.
12. Основные принципы управления изменениями и механизмы их реализации.
13. Обучающаяся организация: сущность, особенности формирования и развития.

14. Обучение и повышение квалификации команд для повышения эффективности управления изменениями.
15. Развитие организационно-управленческих структур: теория и практика (на примере конкретной организации).
16. Анализ, планирование и расчет необходимых изменений в проекте.
17. Анализ и оценка эффективности проекта организационных изменений (на конкретном примере).
18. Запрос на изменения в проекте: обоснование, содержание, процесс осуществления.
19. Анализ внешней среды организации и причин организационных изменений.
20. Анализ внутренней среды организации и причин сопротивления изменениям.
21. Технологии организационных изменений: виды, особенности, условия реализации.
22. Управление изменениями в организации: ресурсы, технологии, коммуникации.
23. Реструктуризация: сущность, содержание, механизмы проведения.
24. Реинжиниринг бизнес-процессов: теория и практика.
25. Продукт (товар) как объект изменений: теория и практика.
26. Стандарты ISO серии 9000 как универсальный инструмент оргизменений.
27. TQM: сущность, содержание, особенности применения в российских условиях.
28. CSR-концепция: сущность, содержание, проблемы и перспективы реализации.
29. Ребрендинг: теория и практика (на примере конкретной организации).
30. Ребрендинг и рестайлинг как инструменты организационных изменений.
31. Формирование и развитие организационной (корпоративной) культуры: теория и практика (на примере конкретной организации).
32. Деловая репутация фирмы: сущность, содержание, методы и средства улучшения.
33. Теоретико-методологические основы управления проектами оргизменений.
34. Формирование и обучение команд для осуществления оргизменений.
35. Проблемы обеспечения качества проекта организационных изменений.
36. Проект организационных изменений как управленческая система.
37. Методология управления проектами организационных изменений.
38. Методика управления проектом организационных изменений.
39. Администрирование и контроль в проектах организационных изменений.
40. Технологии управления проектной деятельностью в организации.
41. Социально-психологический “портрет” эффективного руководителя проекта.
42. Социально-психологические аспекты эффективного управления проектом.
43. Механизмы формирования и развития проектной группы.
44. Командообразование в проектном менеджменте.
45. Правовые аспекты управления проектами организационных изменений.
46. Особенности подготовки и принятие решений об изменениях в проекте.
47. Развитие теории и практики управления изменениями: мировой опыт (на примере стран «большой семерки»).
48. Развитие теории и практики управления изменениями: мировой опыт (на примере СНГ).
49. Развитие теории и практики управления изменениями: мировой опыт (на примере БРИКС).
50. Развитие теории и практики управления изменениями: мировой опыт (на примере конкретной страны).

7. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются порядком изучения дисциплин в соответствии с рабочим учебным планом и представлены в таблице:

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
ОПК-4	способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	1	Менеджмент
		1*	Организационное поведение
		1*	Управление организационными изменениями
		2	Корпоративная и социальная ответственность
		2*	Управление развитием организации
		2*	Стратегический менеджмент

* - дополнительный этап освоения компетенции (дисциплина по выбору студента)

7.2.7 Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
ОПК-4 (первый дополнительный этап)				
3.1*. - базовые понятия, классификацию организационных изменений и принципы управления изменениями в организации;	Не знает	Знает некоторые базовые понятия и принципы управления изменениями в организации и классификацию организационных изме-	Знает базовые понятия и принципы управления изменениями в организации и классификацию организационных изменений с	Демонстрирует глубокие и уверенные знания

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
		нений с ошибками, не имеющими решающего значения для восприятия их смыслового наполнения	небольшими погрешностями, часть из которых способны исправить самостоятельно после наводящих вопросов	
У.1* - оценивать содержание и процесс реализации текущих организационных изменений, а также их последствия для организации;	Не умеет	Частичное соответствие требованиям	Выполняет в соответствии с основными требованиями	Выполняет полностью правильно
В.1* - стратегией, тактикой и техникой формирования и совершенствования организационной (корпоративной) культуры	Не владеет	Владеет некоторыми элементами стратегии, тактики и техники формирования и совершенствования организационной культуры	Владеет необходимыми навыками для формирования и совершенствования организационной культуры	Уверенно владеет разнообразными навыками формирования и совершенствования организационной культуры

7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний

ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ОПК-4

1. Трехэтапную модель управления изменениями разработал и обосновал:

1. Курт Левин
2. Курт Рассел
3. Бертран Рассел

2. Модель управления организационными изменениями, предложенная Лари Грейнером, включает:

1. 6 этапов
2. 7 этапов
3. 8 этапов

3. Модель индивидуальных и организационных изменений, разработанная американской компанией Prosci, вошла в профессиональный лексикон как аббревиатура

1. ADKAR
2. DAKAR
3. KADAR

4. Известные американские учёные из Гарвардской школы бизнеса Майкл Бир и Нитин Нория разработали концепцию организационных изменений, которая получила название

1. А и J
2. Е и О
3. X и Y

5. Модель обучения, разработанная специалистами CoachingOurselves International, Inc., включает три основных элемента (формальное обучение, обратная связь и коучинг, собственный опыт), удельный вес которых равен, соответственно

1. 10, 20 и 70%
2. 20, 30 и 50%
3. 30, 30 и 40%

6. Высокотехнологичная методика настройки процессов, разработанная в компании Motorola с целью минимизации вероятности возникновения дефектов в производственной деятельности, получила название

1. Шесть дельт
2. Шесть омега
3. Шесть сигм

7. Сбалансированная система показателей, или сбалансированная счетная карта (соавторы – Роберт Каплан и Дэйвид Нортона) вошла в научный оборот как аббревиатура

1. BSC
2. CBS
3. SBC

8. Модель преобразований бизнеса, разработанная Франсисом Гуияром и Джеймсом Келли, уподобляет компанию живому организму и включает т.н. R-показатели, которые образуют

1. 2 группы
2. 3 группы
3. 4 группы

9. TQM – общеизвестная аббревиатура, означающая

1. всеобщее (тотальное) управление качеством
2. всеобщее (тотальное) управление маркетингом
3. стратегическое и тактическое управление качеством

10. Система управления «точно во время» (just-in-time inventory system) – это научный подход для

1. контроля над запасами, которые формируют по мере необходимости
2. разработки планов реструктуризации
3. кардинальной перестройки бизнес-процессов

11. Подход к формированию организационной структуры, предполагающий группировку должностей в отделы на основе сходства видов деятельности, компетенций, использования ресурсов, называется

1. линейный
2. матричный
3. функциональный

12. Подход к формированию организационной структуры, предполагающий группировку должностей в отделы на основе дифференциации выпускаемой продукции, называется

1. дивизиональный
2. функциональный
3. сетевой

13. Подход к формированию организационной структуры, одним из слабых мест которого является возможность путаницы и фрустраций, вызванных двойной командной цепочкой, называется

1. линейный
2. матричный
3. сетевой

14. Согласно классификации Джоан Вудворд, наиболее сложной формой производственной технологии является

1. мелкосерийное производство
2. крупносерийное (массовое) производство
3. непрерывный производственный процесс

15. Согласно исследованиям Джоан Вудворд, соотношение численности вспомогательного персонала и сотрудников основного производства в условиях мелкосерийной технологии составляет

1. 1 к 9
2. 1 к 4
3. 1 к 1

16. Согласно исследованиям Джоан Вудворд, соотношение численности вспомогательного персонала и сотрудников основного производства в условиях крупносерийной технологии составляет

1. 1 к 9
2. 1 к 4
3. 1 к 1

17. Согласно исследованиям Джоан Вудворд соотношение численности вспомогательного персонала и сотрудников основного производства в условиях непрерывного процесса составляет

1. 1 к 9
2. 1 к 4
3. 1 к 1

18. Аббревиатура SWOT означает

1. сильные и слабые стороны, возможности и угрозы
2. слабые и сильные стороны, угрозы и возможности
3. возможности и угрозы, сильные и слабые стороны

19. ISO – это

1. международная организация по стандартизации
2. международная социологическая организация
3. международная статистическая организация

20. По официальным данным (<http://www.iso.org>), стандарт ИСО 9001: 2008, содержащий требования к системам менеджмента качества, внедрен более, чем

1. в 1 млн. организаций из 170 стран
2. в 5 млн. организаций из 170 стран
3. в 10 млн. организаций из 170 стран

21. Первые исследования в области качества и разработка аналитических методов по его контролю в США были проведены в период

1. 1925 – 1945 гг.
2. 1946 – 1970 гг.
3. 1971 – 1995 гг.

22. Отцом-основателем научной теории управления качеством и автором книг «Экономическое управление качеством промышленной продукции» (1931), «Статистический метод с точки зрения контроля качества» (1939) является американский ученый

1. Уильям Эдвардс Деминг
2. Уолтер Шухарт
3. Джозеф Мозес Джуран

23. Вторым этапом развития теории управления качеством (1946 – 1950) был связан с именами Уильяма Э. Деминга и Джозефа М. Джурана, научные достижения которых получили широкое распространение

1. в США и Канаде
2. в Японии
3. в Южной Корее

24. Автором концепции организационной культуры РАЕИ является

1. Ицхак Адизес
2. Генри Минцберг
3. Гирт Хофстеде

25. По версии Эдгара Шайна, «десятку» основных факторов, влияющих на формирование и развитие организационной (корпоративной) культуры, образуют первичные и вторичные в соотношении

1. 4 и 6
2. 5 и 5
3. 6 и 4

26. Четырехфакторную модель организационной культуры разработал и обосновал нидерландский ученый

1. Гирт Хофстеде
2. Фонс Тромпенаарс
3. Эдгар Шайн

27. Невидимый барьер, мешающий работающим в организации женщинам и представителям других меньшинств делать карьеру на равных с белыми мужчинами, называется

1. Стеклянная дверь
2. Стеклянная стена
3. Стеклянный потолок

28. По мнению сторонников контекстного подхода (социальное окружение, общественное положение) примером страны с культурой высокого контекста является

1. Китай
2. Италия
3. США

29. По мнению сторонников контекстного подхода (социальное окружение, общественное положение) примером страны с культурой низкого контекста является

1. Япония
2. Испания
3. Швеция

30. Стратегия мультинациональной компании, связанная с назначением на ключевые должности в зарубежных «дочках», как правило, лиц из числа местных руководителей, называется

1. полицентризм
2. этноцентризм
3. геоцентризм

31. Стратегия мультинациональной компании, связанная с назначением на ключевые должности в зарубежных «дочках», как правило, сотрудников материнской компании, называется

1. полицентризм
2. этноцентризм

3. геоцентризм

32. Стратегия мультинациональной компании, связанная с назначением на ключевые должности в зарубежных «дочках» тех лиц, которые имеют соответствующую квалификацию и опыт (безотносительно к их этнической принадлежности), называется

1. полицентризм
2. этноцентризм
3. геоцентризм

33. В книге Питера Сенжа (Peter Senge) «Пятая дисциплина» раскрыты проблемы управления

1. малыми и средними предприятиями
2. неправительственными организациями
3. самообучающимися организациями

34. В книге А.И. Пригожина «Методы развития организаций» детально рассмотрены проблемы организационной самодиагностики; при этом одним из ключевых методов, позволяющим решать эту задачу, избрана

1. «Крестовина»
2. «Трапезия»
3. «Призма»

35. Аббревиатура DPMO (Defects Per Million Opportunities, число дефектов на миллион возможностей) имеет прямое отношение к методике управления качеством, именуемой

1. «Шесть дельт»
2. «Шесть омега»
3. «Шесть сигм»

36. Название иллюстрации «Графы проблем, составленные по результатам работы экспертов» в учебнике по управлению изменениями означает наличие в ней

1. таблицы с числовыми данными
2. пронумерованных точек, соединенных стрелками
3. матрицы с указанием двух переменных

37. Аббревиатура CEO (Chief Executive Officer) означает должность

1. руководителя высшего звена в крупных организациях
2. офицера службы исполнения наказаний
3. офицера службы безопасности армии США

38. Критерием (основанием) классификации организационных изменений как проактивных и реактивных является

1. содержание
2. направленность и время
3. цель

39. Критерием (основанием) классификации организационных изменений как внутрифирменных, корпоративных, отраслевых, национальных и глобальных является

1. время и направленность
2. масштаб
3. содержание

40. Критерием (основанием) классификации организационных изменений как производственных, маркетинговых, финансовых, образовательных является

1. время и направленность
2. характер
3. содержание

Перечень вопросов к экзамену

1. Внешняя и внутренняя среда организации как источник изменений.
2. Законы организации – теоретический фундамент изменений в организации.
3. Жизненный цикл организации. Основные модели ЖЦО.
4. Понятие и классификация организационных изменений.
5. Сопротивление организационным изменениям: причины и способы преодоления.
6. Принципы организации и специфика их применения в управлении изменениями.
7. Модель управления изменениями К. Левина.
8. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
9. Концепция организационных изменений М. Бира и Н. Нориа.
10. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
11. «Кривая перемен» Дж. Дак.
12. «Формула изменений» Р. Бекхарда и Д. Глейчера.
13. Современный управленческий консалтинг: основные концепции и школы.
14. Современный управленческий консалтинг: Центр обучения по управлению изменениями (Change Management Learning Center) – Prosci (США).
15. Современный управленческий консалтинг: Школа CoachingOurselves Г Минцберга и Филипа ЛеНира (Канада).
16. Современный управленческий консалтинг: Компания «Conner Partners» (США).
17. Современный управленческий консалтинг: «Школа консультантов по управлению» (Россия).
18. Концепция «обучающейся организации» П. Сенджа.
19. Концепция интенсивного обучения персонала А.А. Золотарева.
20. Бенчмаркинг как инструмент организационных изменений.
21. Концепция «шесть сигм» как инструмент организационных изменений.
22. Типовые организационно-управленческие структуры: основные элементы, сильные и слабые стороны, тенденции развития.
23. Положение об организационной структуре компании и должностные инструкции персонала: общая характеристика.
24. Реструктуризация: сущность, специфика, этапы и направления реализации.
25. Бизнес-процессы: сущность, специфика инжиниринга и реинжиниринга.
26. Реинжиниринг: основные этапы и механизмы внедрения процессного подхода.
27. Товар, торговая марка (бренд) и ребрендинг: общая характеристика.
28. Концепция marketing-mix: базовая и расширенная версии.

29. Менеджмент качества: генезис, этапы развития и концепции.
30. Стандарты ISO серии 9000 – универсальный инструмент изменений в организации.
31. Организационная (корпоративная) культура как система.
32. Менеджмент как социокультурное и кросскультурное явление. Концепция организационной культуры Г. Хофстеде.
33. Менеджмент как социокультурное и кросскультурное явление. Концепция организационной культуры Ф. Тромпенаарса.
34. Международный опыт управления изменениями: БРИКС.
35. Международный опыт управления изменениями: СНГ.
36. Сущность и основные модели корпоративного управления.
37. Особенности организационных изменений в корпорациях: американский опыт.
38. Особенности организационных изменений в корпорациях: японский опыт.
39. Особенности организационных изменений в корпорациях: европейский опыт.
40. Индивидуальный стиль управления организационными изменениями: сущность, содержание, специфика реализации.

7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-4

1. Теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса включает этапы: выхаживание, младенчество, быстрый рост, юность, расцвет, стабилизация, _____, ранняя бюрократизация, бюрократизация, смерть.
2. Определите соответствие символов в формуле Р. Бекхарда – Д. Глейтчера ($D \times V \times F > R$):
 - а. D
 - б. V
 - в. F
 - г. R
 1. сопротивление
 2. видение
 3. неудовлетворенность
 4. первый шаг преобразований
3. Расставьте в правильной последовательности основные этапы управления организационными изменениями (модель К. Левина):
 - а. замораживание
 - б. размораживание
 - в. действие
4. Модель ADKAR, разработанная компанией Prosci, включает пять этапов осуществления индивидуальных изменений: осведомленность (осознание необходимости), желание, знание, _____, закрепление (побуждение к внедрению изменений)

5. Согласно концепции организационного поведения Генри Минцберга, основные лидерские роли сведены в три группы: информационные, _____, связанные с принятием решений

6. Фундаментальный труд известного российского ученого А.И. Пригожина, где систематизирован многолетний опыт управленческого консультирования, называется «Методы _____ развития организаций»

7. Расставьте в правильной последовательности (от простейшего – к самому сложному) методы обучения согласно классификации И.Я. Лернера:

- а. проблемный
- б. информационно-рецептивный
- в. репродуктивный
- г. исследовательский
- д. эвристический

8. Определите соответствие:

- 1. Ребрендинг
- 2. Реструктуризация
- 3. Реинжиниринг
- 4. Бенчмаркинг

- а. процессы адаптации подразделений и внутренних связей организации к постоянно изменяющимся под влиянием различных факторов условиям внешней среды
- б. фундаментальное переосмысление и кардинальная перестройка технологии для достижения резких, скачкообразных улучшений главных показателей деятельности компании (издержки, качество, сервис, темпы)
- в. изменение или обновление торговой марки с целью переориентации на иную фундаментальную идею, стратегию, клиентскую группу
- г. управленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов

9. Определите соответствие (согласно концепции Ф. Гуияра – Дж. Келли):

- 1. Ревитализация (оживление)
- 2. Реструктуризация
- 3. Рефрейминг
- 4. Реновация (обновление)

- а. преобразования, которые обращены к сознанию (мозгу) компании
- б. преобразования «организма» компании
- в. преобразования отношений с внешней средой
- г. преобразования людей и духа компании

10. Определите соответствие (согласно концепции Ф. Гуияра – Дж. Келли):

- 1. Рефрейминг
- 2. Реструктуризация
- 3. Ревитализация (оживление)
- 4. Реновация (обновление)

- а. концентрация на потребностях рынка и инновации в бизнесе
- б. разработка системы вознаграждения, персонала и организации
- в. определение цели и построение системы показателей
- г. построение экономической модели и упорядочение инфраструктуры

11. Расставьте в правильной последовательности основные этапы «кривой перемен» (концепция Джинни Дак)

- а. подготовка
- б. достижение цели
- в. проверка на прочность
- г. реализация
- д. застой

12. Определите соответствие:

- 1. Процесс
- 2. Система
- 3. Структура

- а. совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях
- б. множество элементов, связанных между собой определенным образом и образующих целостность, единство
- в. совокупность последовательных действий для достижения результата

13. Допустимое число сотрудников, подчиненных одному руководителю, называется _____ управляемости

14. Универсальное свойство систем, отражающее тенденцию к постепенной деградации и смерти, называется _____

15. Процесс передачи властных полномочий от менеджера к сотруднику, занимающему более низкую позицию в иерархии организации, называется _____

16. Расставьте стадии развития организации, образующие ее жизненный цикл (версия Б.З. Мильнера):

- а. расцвет сил
- б. старение
- в. обновление
- г. детство
- д. рождение
- е. отрочество (юность)
- ж. полная зрелость
- з. ранняя зрелость

17. _____ организационная структура характеризуется низкой нормой управляемости и большим количеством иерархических уровней

18. _____ организационная структура характеризуется высокой нормой управляемости в горизонтальном измерении и небольшим количеством иерархических уровней

19. Расставьте в правильной последовательности действия, образующие «цикл Шухарта»:

- а. исполнять (Do)
- б. проверять, контролировать (Check)
- в. планировать (Plan)
- г. действовать, внедрять (Act)

20. Определите соответствие (способы трансформации знаний, по книге Икуджиро Нонака и Хиротака Такеучи «Компания – создатель знания»):

- 1. Социализация
- 2. Экстернализация
- 3. Комбинация
- 4. Интернализация

- а. из формализованного в формализованное
- б. из формализованного в неформализованное
- в. из неформализованного в неформализованное
- г. из неформализованного в формализованное

21. Расставьте в правильной последовательности стадии трансформации организации (версия Ричарда Дафта)

- а. обучающаяся организация
- б. традиционная вертикальная иерархия
- в. горизонтальная / сетевая организация

22. Расставьте в правильной последовательности стадии процесса выработки и реализации стратегического инновационного решения

- а. стратегический анализ
- б. стратегический диагноз
- в. формулирование стратегии
- г. реализация стратегии
- д. стратегический контроль
- е. оценка и «встраивание» программ

23. Расставьте в правильной последовательности этапы бенчмаркинга:

- а. адаптация и практическое внедрение лучших разработок
- б. сбор информации
- в. выбор продукта для сравнения
- г. выбор компании или отрасли для сравнения
- д. определение критериев сравнения
- е. анализ показателей и определение возможностей применения данных

24. Интеллектуальный _____ – это общая сумма знаний, опыта и энергии (целеустремленности) членов организации.

25. Когнитивный _____ – это термин, описывающий состояние рассогласованности между установками (сознанием) и поведением человека.

26. _____ управления – это результативность деятельности конкретной управляющей системы, выражающаяся в количественных и качественных показателях состояний объекта и субъекта управления.

27. _____ – это эффект, при котором результат (целое) может оказаться большим или меньшим в сравнении с простой суммой элементов (частей).

28. Из пяти основных способов управления конфликтной ситуацией _____ подразумевает, что каждая из сторон должна пожертвовать чем-либо, согласиться на частичную уступку.

29. _____ разделения власти при внедрении изменений предполагает активное использование методов соучастия и делает акцент на общих ценностях организации.

30. Расставьте основные направления менеджмента в хронологической последовательности их возникновения

- а. теория систем, или системный подход
- б. гуманистический менеджмент
- в. классический менеджмент
- г. ситуационный подход
- д. обучающаяся организация
- е. управление тотальным качеством (TQM)

Задание 1.

Каждая личность уникальна, неповторима, и не зря существует народная мудрость: «На вкус и цвет товарища нет». Вместе с тем, организационные изменения не могут быть внедряться «под каждого» сотрудника в отдельности, т.е. с учетом индивидуальных черт характера, интересов, ожиданий.

Чтобы разрешить данное противоречие, как и многие другие трудности, необходим компромисс. В современном менеджменте разработаны и успешно применяются универсальные методики (например, Эдгара Хьюза, Джона Коттера и Леонарда Шлезингера), позволяющие добиться поставленной цели. Одна из них, включающая шесть базовых методов преодоления сопротивления изменениям, представлена в табличной форме.

Таблица 1.

Методы преодоления сопротивления изменениям

Название метода	Основные категории и/или типы сотрудников	Вероятные последствия	
		позитивные	негативные
Информирование и общение			
Участие и вовлечение			
Помощь и поддержка			
Переговоры и соглашения			

Манипуляция и кооптация			
Явное и неявное принуждение			

Предположим, что Вы – руководитель организации – планируете какое-либо проактивное изменение. Подумайте, какие категории сотрудников и/или типы людей могут оказывать сопротивление при внедрении новшества. Заполните таблицу 1, отразив в ней действия по стимулированию шести групп персонала.

Задание 2.

Точка зрения: «Встать на путь полного обновления не так страшно, как принято считать – это гораздо страшнее» (Морт Майерсон, Perot Systems).

Точка зрения: «Любые “формулы” менеджмента гарантируют только один результат – неудачу» (Генри Минцберг, университет McGill).

Выразите собственное отношение к обеим точкам зрения.

Задание 3.

Точка зрения (Ф. Шиппер, Ч. Манц): «В современных с точки зрения управления компаниях преобладает горизонтальная *органическая* структура, когда задачи могут определяться в соответствии с потребностями работников и внешними условиями, круг правил ограничен, а властные полномочия базируются не столько на иерархии, сколько на опыте и знаниях сотрудников, процесс принятия решений децентрализован».

Точка зрения (Р. Дафт): «Горизонтальные коммуникации, способствующие деятельности специальных групп, команд и менеджеров-интеграторов, во многом базируются на новых компьютерных информационных системах, обеспечивающих распределение информации между работниками. Органическая организация может не иметь должностных инструкций и даже организационной структуры».

Изучите рекомендованную литературу и заполните таблицу, конкретизируя основные различия между двумя типами организаций по указанным критериям:

Таблица 3.

Сравнительный анализ двух типов организаций

Основные критерии	Традиционная организация (жесткая механистическая)	Современная организация (свободная органическая)
Структура		
Задачи		
Коммуникации и отчетность		
Команды, спецгруппы и интеграторы		
Принятие решений		

Считаете ли Вы, что традиционная (механистическая) организация обречена на смерть? Поясните свою точку зрения.

Означает ли то, что органическая тенденция доминирует, вероятность упразднения в обозримом будущем «должностных инструкций и... организационной структуры»? Разрешимо ли в принципе данное противоречие?

Прокомментируйте высказывание К. Маркса: «Устаревшее стремится восстановиться и упрочиться в рамках вновь возникших форм».

Прокомментируйте высказывание И. Гёте: «Хотя мир в целом продвигается вперед, молодежи приходится всякий раз начинать все сначала».

Задание 4.

Ситуация: Созданный в начале 1990-х годов бизнес медленно угасал. Фирма ААА, которая более 20 лет специализировалась на установке и ремонте металлических дверей, весной 2014 года оказалась на грани банкротства. Она обслуживала физических и юридических лиц на территории Московской области, имела собственные производственные мощности и штат в пределах 100 человек. Принятая в организации схема планов и рабочих заданий предусматривала, что каждый работник несет ответственность за выполнение конкретных функций. Однако на определенном этапе бюрократическая волокита и высокие цены на услуги привели к тому, что многие заказчики отдали предпочтение конкурентам. Моральный климат в коллективе ухудшился, квалифицированные работники стали ощущать, что их усилия не приносят желаемых результатов. Основатель и бессменный руководитель организации знал несколько проверенных способов для продления жизни организации – сократить издержки и снизить цены, поднять «боевой дух» наиболее опытных работников и попытаться вернуть утраченное доверие VIP-клиентов. Но этот план оказался под угрозой срыва, т.к. в марте состояние здоровья генерального директора резко ухудшилось, он перенес инфаркт и по совету врачей принял решение передать управление организацией кому-либо из своих родственников...

Предположим, что Вы давно хотели заняться бизнесом и к моменту окончания института получили предложение возглавить данную организацию. Каким образом Вы намерены действовать в неотложной ситуации? Допустима ли в сложившихся условиях реорганизация структуры и системы управления в целом? От каких факторов будут зависеть Ваши дальнейшие шаги?

Задание 5.

Разработка планов развития отдельных направлений бизнеса (бизнес-единиц, БЕ) позволяет сформулировать конкретные задачи организации и результаты, к достижению которых она стремится в области маркетинга, инноваций и финансов. При этом нередко между планируемыми показателями и стремлениями высшего руководства возникает стратегический разрыв:

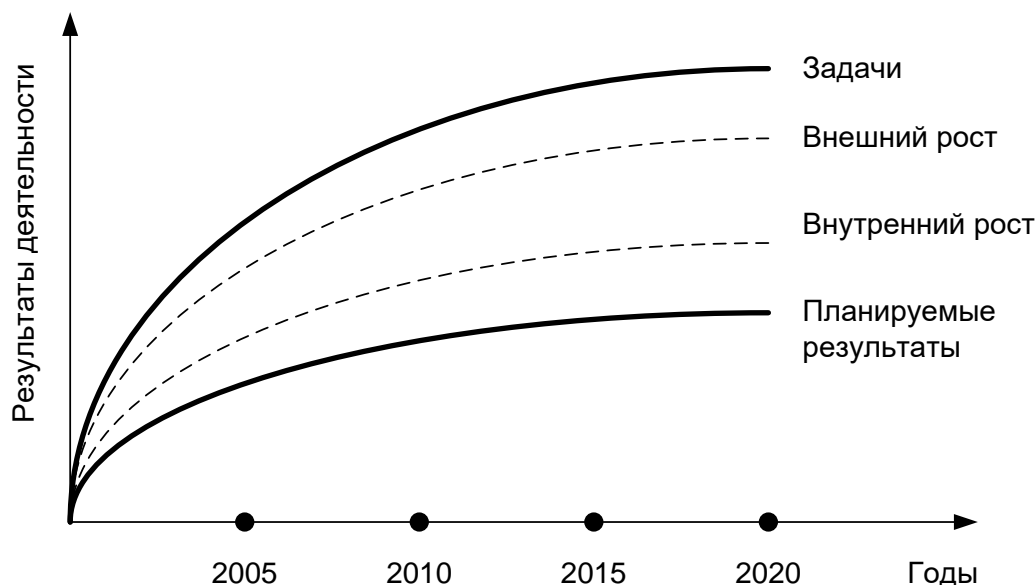


Рис. 1. Стратегический разрыв.

В этом случае возможны два стратегических решения: пересмотр задач в сторону уменьшения или поиск новых способов достижения прежних целей на основе выявления скрытых резервов и возможностей. Планируемые результаты деятельности организации могут быть превышены либо путем совершенствования текущего бизнеса, либо за счет его трансформации в новые разновидности.

Возьмите для примера малое предприятие (профиль – по Вашему усмотрению), а затем уточните понятия «внутренний рост» и «внешний рост».

Какие внутренние и внешние источники развития предприятия до 2020 года Вы, как генеральный директор, рассчитываете использовать?

Что такое «синергетический эффект»? Приведите примеры отрицательной и положительной синергии.

Задание 6.

Нередко компании определяют свой бизнес в соответствии с продукцией, которую они производят – «железнодорожный», «агропромышленный», «электронный». Но как показал Теодор Левитт в классической статье «Маркетинговая миопия»¹⁷, данный метод определения чреват многими опасностями. С появлением новых технологий потребности людей стали динамично изменяться, многие товары быстро выходят из моды. В этой связи для предупреждения «морального износа» авторитетный ученый предложил компаниям определять бизнес в терминах потребностей клиентов, которых они обслуживают: например, не железнодорожный, а «удовлетворяющий потребности в перевозках», не электронный, а «удовлетворяющий нужды потребителей в информации».

Выразите свое отношение к рекомендации Теодора Левитта.

В отечественном мультфильме «Приключения капитана Врунгеля» есть знаменитая фраза: «Как вы яхту назовете, так она и поплывет».

Приведите 2-3 примера, когда название компании или ее продукта оказалось удачным и это в решающей степени обеспечило успех.

7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-4

Задание 1.

10 июля 2008 года на проходившем во Франции Европейском деловом конгрессе председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер публично заявил, что российский гигант станет крупнейшей в мире акционерной компанией и в течение семи-восьми лет достигнет уровня капитализации в 1 триллион долларов против тогдашних 360 миллиардов¹⁸. Между тем, акции «Газпрома» на Московской бирже от исторического максимума (367,4 руб.), зафиксированного в 2008 году, через год опускались до исторического минимума (86,6 руб.), а в течение 2011 – 2014 гг. котировались в диапазоне 107 – 244 рублей. По состоянию на 28.03.2014 г. общая капитализация компании составила 3147,39 млрд. руб., или по официальному курсу ЦБ РФ – всего 88, 459 млрд. долларов США.

¹⁷ Левитт Т. Маркетинговая миопия // В кн.: Классика маркетинга / Сост.: Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. – СПб.: Питер, 2001.

¹⁸ Источник: <http://ria.ru/economy/20080610/109793434>

Почему текущий уровень капитализации ПАО «Газпром» пока что на порядок ниже, чем стратегическая цель?

Как Вы объясните тот факт, что капитализация мировых гигантов в сфере быстрого питания (например, McDonald's) превышает рыночную цену естественных монополий Российской Федерации

Вы полагаете, что в ближайшие 3-4 года ситуация может кардинально измениться?

Задание 2.

В конце марта 2014 года тогдашний министр экономического развития РФ Алексей Улюкаев озвучил новые прогнозные показатели: темпы роста ВВП могут оказаться в 4 раза ниже действующего прогноза, а отток капитала – вчетверо выше.

Как отмечалось, действующий макроэкономический прогноз Минэкономразвития на текущий год, составленный в конце декабря 2013 года, «сильно устарел: темпов роста ВВП в 2,5% по итогам года больше не ждут даже самые большие оптимисты из числа аналитиков». При этом отток капитала уже в 1-м квартале более чем вдвое перекрыл годовой план (\$60 млрд. против \$25 млрд.). С учетом интервенций ЦБ, которые регулятор использовал, чтобы сдержать волатильность, по итогам года этот показатель может быть \$100 млрд. долларов, – отметил помощник президента по экономике Андрей Белоусов.

Если отток капитала за 2014 год достигнет \$100 млрд., темпы роста замедлятся до 0,6%, – добавил министр Улюкаев, а если бегство капитала ускорится и достигнет \$150 млрд. по итогам года, экономика уйдет в рецессию. «Вот такое мощное влияние [оттока капитала] на экономический рост, прежде всего через инвестиционную активность»¹⁹.

Почему так быстро устаревают планы социально-экономического развития страны и нужны ли они в принципе?

Сопоставьте текущие макроэкономические показатели и сценарии развития, изложенные в «Стратегии – 2020». А какой Вы представляете Россию в 2020 году?

Задание 3.

Точка зрения: «Сегодня нет страны, которая имела бы иммунитет от внезапных скачков валютного курса по той простой причине, что мир затоплен “виртуальными деньгами”..., которые не обеспечивают приемлемого сочетания прибыльности и ликвидности. Поэтому во всех странах наблюдается избыток денег, не инвестированных в собственность, бизнес, производство или обслуживание, а хранящихся в легко реализуемых и нестабильных “портфельных” инвестициях. И очень немногие страны имеют на балансах платежей достаточно излишков, чтобы обслуживать процентные ставки этих “портфельных инвестиций”, не говоря уже о том, чтобы выплачивать по ним в случае финансовых катаклизмов. Другими словами, валюта каждой страны находится в зависимости от краткосрочных перемещений денежной наличности, которым *нет и не может быть* рационального экономического объяснения.

Совсем не этого ждали экономисты в 1973 году, когда президент Никсон отказался от фиксированного курса доллара и отпустил его в “свободное” плавание. Предполагалось, что после этого колебания валютного курса уменьшатся до минимума. Но из-за того, что правительства – и в первую очередь американское – все вместе ополчились на эту новую “свободу”, валюта стала исключительно неустойчивой. Можно ожидать, что она таковой она будет и впредь. Нет никаких причин надеяться на то, что политические учреждения разных стран в своей бюджетно-денежной, налоговой и кредитной политике будут подчиняться кому-либо, кроме своих политических интересов. Хочется верить, что новый Европейский банк будет в состоянии поддерживать стабильный курс евро в качестве ре-

¹⁹ Нуль за \$100 млрд. // Ведомости. 2014. 28 марта. <http://www.vedomosti.ru/finance/news/24605301/nul-za-100-mlrd>

гиональной валюты. Но ожидать, что отдельные страны Европейского союза будут подчинять свою внутреннюю политику цели сохранения стабильности евро – это уже слишком. Другими словами, стратегию надо строить, исходя из представления о том, что валюты и впредь будут нестабильными и неустойчивыми. Одно из следствий можно сформулировать следующим образом: все представители *топ-менеджмента* должны научиться управлять собственными запасами иностранной валюты (пока еще мало кто это умеет).

Новые реалии... сами по себе не подсказывают организации, какой курс ей выбрать, не говоря уже о том, как этот курс реализовать. Эти реалии ставят вопросы, на которые каждая отдельная организация должна самостоятельно найти ответы; эти ответы и будут основанием стратегии. Вопросы, о которых я говорю, до сих пор редко рассматривались при выработке стратегии, если вообще рассматривались. Но пока организация не приступит к исследованию новых реалий, у нее не будет адекватной стратегии. Следовательно, она не готова решать проблемы, которые возникнут в ближайшие десятилетия – если не годы. Если организация не сможет достойно “встретить” эти проблемы, то ей нечего рассчитывать на благополучие, не говоря уже о процветании, в тот период бурных перемен, структурных изменений и экономической, социальной, политической и технологической трансформации, на пороге которого мы сегодня стоим» (Питер Фердинанд Друкер).

Можно ли научиться управлять собственными запасами иностранной валюты? Если да, то как, каким образом, а если нет, то почему?

Познакомьтесь с книгой Питера Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке» и ответьте на вопрос: «Какие рекомендации, адресованные менеджерам, сохраняют актуальность?»

Почему термин «менеджмент» изначально не применялся к сфере бизнеса?

Каковы основные сходства и различия между государственным управлением и менеджментом в их современной трактовке?

Задание 4.

Ицхак Адизес известен не только своей теорией жизненных циклов компаний, но и как автор оригинальной типологии руководителей. В книге «Идеальный руководитель» он подчёркивает, что супер-босса, который умеет делать все, не существует. Это невозможно потому, что такой «идеальный» человек должен сочетать несочетаемые качества...

При этом Адизес утверждает следующее: «Конечная цель процесса управления – сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе – не больше и не меньше. Если мы обеспечим результативность и эффективность в ближайшей и долгосрочной перспективе, этого достаточно для благополучия и успеха любой организационной структуры, будь то супружеский союз, правительство, многонациональная корпорация или кондитерская».

Далее автор называет качества руководителя, необходимые для достижения бизнес-целей организации: 1) Producer, производитель результатов; 2) Administrator, администратор; 3) Entrepreneur, предприниматель; 4) Integrator, интегратор. (Начальные буквы слов образуют аббревиатуру PAEI, отсюда название PAEI-модель.)

По мнению Адизеса, эти качества противоречат друг другу: например, хороший производитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к чему склонен администратор, а предприниматель всегда будет придумывать что-то новое, что может мешать и производителю результатов и интегратору, нацеленному на гармонизацию отношений в коллективе. Таким образом, во главе компании должен быть не супер-босс, а...

Кто же, по мнению Адизеса, должен управлять организацией?

Какие еще полезные советы и рекомендации по управлению изменениями даны в книге «Идеальный руководитель»?

Задание 5.

Проблемная ситуация: Многие люди удивляются, почему руководители, ежедневно испытывающие чудовищные стрессы, не «сгорают на работе» и не стремятся найти более спокойную и менее хлопотную должность или организацию. Некоторые утверждают, что их спасает наличие политических навыков...

Сравните 2-3 известные личности политиков или бизнесменов и раскройте их главные качества по следующим позициям модели «Эффективный менеджер»:

- *способность использовать практический ум (в противовес аналитическому или креативному интеллекту);*
- *способность производить расчеты и проницательность в социальных отношениях;*
- *способность вызывать доверие и порождать уверенность;*
- *способность иметь дело с людьми, резко отличающимися друг от друга биографией, характером и стилем.*

Задание 6.

В начале февраля 2014 года Президент Казахстана Нурсултан Назарбаев предложил со временем рассмотреть возможность сменить название страны²⁰. По его мнению, это позволит Казахстану отличаться от других стран Центральной Азии, названия которых также оканчиваются на «стан». «...Иностранцы проявляют интерес к Монголии, население которой составляет всего два миллиона человек, при этом в ее названии отсутствует окончание «стан». Возможно, надо рассмотреть... вопрос перехода на название нашей страны «Казак Елі», но прежде следует обязательно обсудить это с народом», – сказал президент на встрече с общественностью в Атырауской области. «Ел» в переводе с казахского языка означает государство, отечество, родина; то есть новое название – «Отечество казахов».

В Казахстане также активно обсуждается идея о возврате Алматы (бывшая столица страны) прежнего названия – Алма-Ата. Общественность и некоторые чиновники считают, что оно звучит лучше. А депутат парламента Казахстана предложил переименовать столицу республики Астану в «Нурсултан»...

Вы полагаете, что изменение названия страны или города может улучшить их внутренний и международный имидж?

Оцените роль и влияние макроэкономических показателей развития страны на имидж государства, принимая во внимание то, что всего лишь через неделю после обнародования инициативы Н. Назарбаева курс национальной валюты (тенге) был девальвирован на 18 процентов?

В 2017 году лидер Казахстана выступил с очередной стратегической инициативой: об изменении транслитерации казахского языка и переходе в ближайшие годы с кириллицы на ... латиницу.

А каким языком пользовались древние казахи, когда формировали свое первое государство?

Что Вам известно об инициативе по замене алфавита в Татарстане? Почему эта идея не была реализована?

²⁰ Источник: <http://www.interfax.ru/world/356498>

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Уровень сформированности компетенции ОПК-4 (первый дополнительный этап) оценивается в ходе текущей и промежуточной аттестации студентов согласно Положению о балльно-рейтинговой системе Автономной некоммерческой организации высшего образования «Институт международных экономических связей».

Максимальная оценка текущей работы студентов – 50 баллов, в т.ч:

- посещение аудиторных занятий (контактная работа – лекции, практические работы/семинары) – максимум 20 баллов;
- работа на семинарах и практических занятиях (выступление с докладом, подготовка презентаций, устные ответы, решений задач, работа студентов малых группах, выполнение домашних заданий и т.п.) – максимум 20 баллов;
- письменная контрольная работа – максимум 10 баллов (если две работы – максимум по 5 баллов за каждую).

Промежуточная аттестация в соответствии с учебным планом по направлению 38.03.01 Экономика (профиль «Мировая экономика») по дисциплине «Управление организационными изменениями» проводится в форме экзамена.

Максимальная оценка знаний, умений и навыков студента, выявленных в ходе экзамена – 50 баллов. Сумма баллов на экзамене складывается из оценки правильности выполнения тестовых заданий или устного ответа и решения ситуационных задач.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности знаний – **20 баллов**. Это могут быть тесты или при устном экзамене ответы на вопросы билета (за каждый вопрос не более 10 баллов).

Шкала оценки тестовых заданий

- Тесты закрытого типа (множественного выбора, альтернативного выбора, исключения лишнего, восстановления последовательности)
Правильно выбран вариант ответа – 1 балл
- Тесты дополнения
Вписан верный ответ – 2 балла

Шкала оценивания устного ответа (в баллах) на вопрос на экзамене

Раскрытие темы, использование основных понятий (максимум 3 балла)	Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения	3
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, но с опорой на соответствующие понятия	2
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен	1
	Терминологический аппарат непосредственно не связан с раскрываемой темой	0
Изложение фактов и примеров по теме (максимум 3 балла)	Приводятся факты и примеры в полном объеме	3
	Приводятся примеры в полном объеме, но может быть допущена фактическая ошибка, не приведшая к существенному искажению смысла	2
	Приводятся примеры в усеченном объеме, допущено несколько фактических ошибок, не приведших к существенному искажению смысла	1
	Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы	0

Композиционная целостность, логическая последовательность (максимум 3 балла)	Ответ характеризуется композиционной цельностью, соблюдена логическая последовательность, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	3
	Ответ характеризуется композиционной цельностью, есть нарушения последовательности, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	2
	Есть нарушения композиционной целостности и последовательности, большое количество неоправданных пауз	1
	Не прослеживается логика, мысль не развивается	0
Речевых и лексико-грамматических ошибок нет (1 балл)		1

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений и навыков – **30 баллов**.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений – **10 баллов**.

Шкала оценивания стандартных ситуационных задач

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Аккуратность оформления				1
ИТОГО:				10

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности владений – **20 баллов**.

Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач, требующих аргументации собственной точки зрения

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Обоснование способа решения проблемы	0	1	2	3
Предложение альтернативного варианта	0	1	2	3
Полнота, последовательность, логика изложения	0	1	2	3
Аккуратность и правильность оформления				2
ИТОГО:				20

При выставлении экзаменационной оценки суммируются баллы, полученные в ходе текущей работы и баллы, полученные непосредственно в ходе экзамена.

Возможно получение поощрительных баллов, согласно п.2.4 Положения о балльно-рейтинговой системе.

Перевод итоговой суммы баллов по дисциплине из 100-балльной в эквивалент традиционной пятибалльной системе осуществляется в соответствии со следующей шкалой (п. 3.6 Положения о балльно-рейтинговой системе):

Экзамен

Баллы по 100-балльной-шкале	Пятибалльная система оценки
85-100 баллов	Отлично
70-84 баллов	Хорошо
52-69 баллов	Удовлетворительно
51 балл и ниже	Неудовлетворительно

Описание шкалы оценивания

Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) 51 балл и ниже компетенция (компетенции) не сформирована	Оценка «удовлетворительно» (зачтено) 52-69 баллов Базовый уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «хорошо» (зачтено) 70-84 баллов Повышенный уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «отлично» (зачтено) 85-100 баллов Высокий уровень освоения компетенции (компетенций)
Компетенция (ее часть) не развита. Обучающийся не обладает необходимыми знаниями, не смог продемонстрировать умения и навыки	Компетенция (ее часть) недостаточно развита. Обучающийся частично знает основные теоретические положения, допускает ошибки при определении понятий, способен решать стандартные задачи, допуская небольшие погрешности	Обучающийся владеет знаниями и умениями, проявляет соответствующие навыки при решении стандартных и нестандартных задач, но имеют место некоторые неточности в демонстрации освоения материала	Обучающийся обладает всесторонними и глубокими знаниями, уверенно демонстрирует умения, сложные навыки, уверенно ориентируется в практических ситуациях.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1. Основная литература

1. Блинов, А.О. Управление изменениями учебник [Электронный ресурс] / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 304 с.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=230036
2. Джоунс, Г.Р. Организационное поведение: Основы управления: учебное пособие [Электронный ресурс] / Г.Р. Джоунс, Джордж Дж. М.; пер. В.Н. Егоров. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 460 с.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=114431
3. Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями: учебное пособие [Электронный ресурс] / В.А. Репнев. - М.: Директ-Медиа, 2013. - 265 с.
URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=210617

8.2. Дополнительная литература

1. Резник С.Д. Управление изменениями, Учебник, - М.: Инфра-М, 2014
2. Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность, Учебник, - М.: Юрайт, 2013.
3. Кожанков Ю.А., Слюсарь Н.Б. Сборник основных документов Таможенного союза, Учебник, - М.: Проспект, 2012.

Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учётом поправок, внесённых Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ и от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) // КонсультантПлюс: Высшая школа. Выпуск 20 // www.consultant.ru

2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р; в редакции, утверждённой распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 августа 2009 г. № 1121-р) // http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/fcp/rasp_2008_N1662_red_08.08.2009

3. Стратегия-2020: Новая модель роста — новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Книга 1; под научн. ред. В.А. Мау,

Я.И. Кузьмина. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 430 с.

4. Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Книга 2; под научн. ред. В.А. Мау,

Я.И. Кузьмина. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 408 с.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. <http://www.change-management.com> (Центр обучения по управлению изменениями Change Management Learning Center – Prosci)

2. <http://www.coachingourselves.com> (программы изучения практического менеджмента и организационного саморазвития; проект Генри Минцберга, Филипа ЛеНира, Джонатана Гослинга, Саши Садиловой; Канада)

3. <http://www.connerpartners.com/daryl-conner/glossary> (консалтинговая компания «Conner Partners», США; основатель и руководитель Дэррил Р. Коннер // глоссарий, книги, проекты)

4. http://www.elitarium.ru/management/upravlenie_izmenenijami (Центр дистанционного образования “Элитариум” / менеджмент / управление изменениями)

5. <http://ibcm.biz/Biblioteka> (МБУИ: Международное бюро управления изменениями / IBCM: International Bureau of Change Management)

6. <http://ibcm.biz/vestnik-ibcm.html> (Вестник МБУИ «Управление изменениями»)

7. <http://www.interbrand.com/ru> (Рейтинг «Best Global Brands 2013», TOP-100 и «Самые ценные российские бренды 2013», TOP-40)

8. <http://www.marketing.spb.ru> (Энциклопедия маркетинга; библиотека маркетолога)

9. <http://www.proscmc.ru> (Сайт журнала «Консультант по управлению»)

10. <http://smc.ane.ru/programma> (Учебный центр «Школа консультантов по управлению» при РАНХиГС, основатель и руководитель А.И. Пригожин; 37-модульная программа «Управленческое консультирование»)

11. <https://www.prosci.com/adkar-model> (ADKAR: модель индивидуальных и организационных преобразований, разработка компании Prosci, США)

12. <http://www.cfin.ru> (Корпоративный менеджмент; библиотека управления)

При осуществлении образовательного процесса студентами и профессорско-преподавательским составом используются следующее программное обеспечение:

1. Операционная система Microsoft Windows.

2. Пакет офисных программ Microsoft Office.

3. Антивирусные программы.
4. Программы-архиваторы.
5. Электронное хранилище научно-образовательных ресурсов с возможностями удаленного доступа на базе современного телекоммуникационного комплекса.
6. Базы данных электронных публикаций, электронных периодических изданий научного и учебно-методического направления.
7. Электронный библиотечный фонд (каталог).

Также используется программное обеспечение электронного ресурса сайта ИМЭС, включая картотеку ИМЭС, систему тестирования Moodle, а также сетевую версию АСУ «Спрут».

При осуществлении образовательного процесса студентами и профессорско-преподавательским составом используются следующие информационно справочные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн», Консультант плюс, виртуальные справочные службы, Библиотеки, англоязычные ресурсы и порталы по экономике.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям

Для успешного изучения курса студент должен быть готов к лекции. Для того чтобы подготовиться к активной работе во время лекции, следует заранее ознакомиться с соответствующим разделом программы, с рекомендованной литературой, просмотреть записи предыдущей лекции. Некоторые студенты считают, что, имея хорошие учебные пособия, лекцию можно не записывать. Однако, преподаватель, как правило, не излагает учебное пособие, а освещает наиболее важные проблемы. И еще один аргумент в пользу ведения записи лекции на занятии – студент, который только слушает, быстрее устает и часто отвлекается.

Лекцию не следует записывать дословно. «Погоня» за словами преподавателя отвлекает студента от его мысли, а это приводит к тому, что в конспекте появляются обрывки фраз. Даже если студент записал все, что говорит преподаватель, это отвлекает его от анализа и осмысления материала.

В ходе лекции необходимо обращать внимание на интонацию преподавателя. Если по какой-либо причине что-то не удалось записать, то надо сделать на полях конспекта пометку и постараться завершить работу над лекцией после ее окончания.

Для записей лекций нужно завести общую тетрадь. На каждой странице следует оставлять поля для заметок, вопросов, собственных мыслей, возникающих в ходе лекции и при последующей работе с записями.

Подготовка к практическим занятиям

Необходимым продолжением лекции является практическое занятие, подготовку к которому следует начинать с изучения плана практического занятия, затем разобраться в списке рекомендованной литературы, и только потом внимательно прочитать конспект лекций, учебник и учебное пособие.

На семинарах, практических занятиях и в процессе подготовки к ним студенты закрепляют полученные ранее теоретические знания, овладевают основными методами и приемами анализа различных процессов и явлений, приобретают навыки практического применения теоретических знаний, опыт рациональной организации учебной работы, готовятся к выполнению контрольной работы. Важной задачей является развитие навыков самостоятельного изложения студентами своих мыслей по основным научным проблемам как в устном, так и письменном виде.

На каждом практическом занятии проводится опрос студентов на предмет знания или фактически изученного материала (по лекциям и по дополнительной литературе).

Также каждое практическое занятие включает в себя решение практических задач (кейсов), тестирование и обсуждение текущих событий, касающихся непосредственно изучаемой дисциплины. На базе прочитанных материалов периодических изданий осу-

ществляется моделирование практических ситуаций и их совместная проработка. Также студенты обязаны сделать доклад на предложенную тему.

Преподаватель и студенты оценивают сообщения на практических занятиях по форме и по содержанию.

Для углубления и закрепления лекционного материала в рамках данного учебного курса предусмотрен специализированный практикум, который объединяет тематические проблемно-поисковые и практические задания с выраженной творческой и прикладной ориентацией для формирования системы профессиональных знаний, умений и навыков.

Методические указания по выполнению заданий, включённых в Практикум, являются универсальными:

- все задания практикума (без исключения) обязательны для выполнения в процессе подготовки студента к семинару по соответствующей теме;
- ответы на задания должны быть подготовлены в устной или письменной форме (по указанию преподавателя);
- часть заданий (как правило, выполняемых устно) коллективно обсуждаются на групповых занятиях;
- ответы на задания, выполняемые письменно, должны иметь объём 1-2 страницы формата А4, соответствовать правилам оформления научных работ (шрифт Times New Roman, кегль 14 для основного текста, 10 для сносок, интервал полуторный); на каждое задание нужно дать конкретный, аргументированный ответ со ссылками на основную и дополнительную литературу, периодические издания и Интернет-ресурсы либо изложить, если это предусмотрено, собственную точку зрения, а также сделать краткие выводы.

Работа с литературой

На студенческой скамье надо научиться самостоятельно работать с книгой, и делать это так, чтобы культура чтения стала признаком профессиональной квалификации.

Работа с учебником или учебным пособием требует определенных навыков. Существует несколько форм ведения записей: план (простой и развернутый), выписки, тезисы, аннотации, резюме, конспект.

План – самая краткая форма записей. Он является основной частью большинства других форм ведения записей. План может быть простым (кратким) и развернутым. Им можно воспользоваться, чтобы сориентироваться в содержании произведения, найти быстрее в книге нужное место. Развернутым планом удобно пользоваться при подготовке текста собственного сообщения.

Выписки - это либо цитаты какого-либо отрывка изучаемого произведения, содержащего существенные мысли автора, факты, статистические материалы и т.п., либо краткое, близкое к дословному, изложение таких мест. Их можно дословно воспроизвести в тетради, на отдельных листках или карточках. Они необходимы при подготовке доклада, реферата, устного сообщения. Выписки являются основной составной частью тезисов и конспектов.

Тезисы – это сжатое изложение основных мыслей прочитанного произведения и подготавливаемого сообщения. Они носят утвердительный характер (по-гречески «тезо» означает «утверждаю»).

Аннотация – краткое обобщение содержания произведения, дающее лишь общее представление о книге, брошюре, статье. Аннотация может содержать не только оценку, но и отдельные фрагменты авторского текста.

Резюме – краткая оценка прочитанного произведения, которая характеризует его выводы, главные итоги, а не содержание произведения как аннотация.

Конспект (от лат. conspectus – «обзор», «изложение») – это наиболее совершенная, наиболее развернутая форма записей, включающая в себя план, выписки и тезисы. Конспект кратко передает все содержание произведения и содержит фактический материал.

Умение конспектировать – это основа успешного усвоения учебного материала. Конспект составляется в соответствии с планом. В конспекте следует выделять наиболее значимые места. Он может содержать диаграммы, схемы, хронологические и другие таблицы, которые позволяют лучше усвоить материал.

Самостоятельная работа

Основным условием успеха самостоятельной работы является её систематичность и планомерное распределение в течение всего периода изучения дисциплины.

Характер самостоятельной работы студентов может быть репродуктивным (самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.), познавательно-поисковым (подготовка презентаций и выступление) и творческим (подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий и др.).

Планирование времени на самостоятельную работу, необходимого на изучение настоящей дисциплины, лучше всего осуществлять на весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение пройденного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в списке рекомендуемой литературы. По каждой из тем для самостоятельного изучения, приведенных в программе дисциплины, следует сначала прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и нужных для освоения последующих разделов.

Работа с Интернет-источниками

Работа с Интернет-ресурсами позволяет активизировать самостоятельную деятельность студентов. Задания, которые даются в Институте, могут быть построены таким образом, что возникает необходимость обратиться к тем или иным сайтам, чтобы найти дополнительный материал, провести поиск или сравнение. К тому же, современные Интернет-ресурсы привлекательны не только наличием разнообразного текстового материала, но и мультимедийного, что повышает эмоциональную составляющую и заинтересованность студента в образовательном процессе и самостоятельном поиске информации.

Размещенную в сети Интернет информацию можно разделить на три основные группы:

- справочная (электронные библиотеки и энциклопедии);
- научная (тексты книг, материалы газет и журналов);
- учебная (методические разработки, рефераты).

Наиболее значимыми являются электронные библиотеки. Электронные библиотеки обеспечивают доступ к полным текстам учебников, учебных, учебно-методических пособий, справочников, энциклопедий и пр.

Институт международных экономических связей (ИМЭС) подключен к Электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru/>). Базы данных ресурса содержат необходимую литературу из раздела 8.

Для входа в систему с домашних ПК необходимо авторизоваться (ввести логин и пароль), который присвоен каждому студенту индивидуально и выслан на личную электронную почту с объяснением пользования данным ресурсом²¹.

Также на официальном сайте ИМЭС студенты могут воспользоваться электронным каталогом библиотеки ИМЭС.

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - это крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 18 млн научных статей и публикаций. На платфор-

²¹ Логин и пароль можно получить также в деканате факультета мировой экономики и международной торговли.

ме eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 3200 российских научно-технических журналов, в том числе более 2000 журналов в открытом доступе.

Для пользования данным ресурсом студенты регистрируются на данном портале, указав полное название Института в поле "организации". Доступ осуществляется с компьютеров ИМЭС.

Написанию рефератов:

Реферат (от lat. «докладывать», «сообщать») представляет собой письменный доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников, а также собственные выводы по основным вопросам данной темы. Реферат является первой ступенью на пути освоения навыков проведения научно-исследовательской работы.

Процесс написания реферата включает:

- выбор темы;
- составление плана;
- подбор источников и их изучение;
- написание текста работы и ее оформление.

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, опираясь на предлагаемую тематику. В работе на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов.

Работу над рефератом следует начинать с общего ознакомления с темой (прочтение соответствующего раздела учебника, учебного пособия и других источников). Однако перечень источников не должен связывать инициативу студента. Он может использовать произведения подобранные самостоятельно. Особенно внимательно необходимо следить за новой литературой по избранной проблематике, в том числе за журнальными статьями. Кроме того, не лишним будет ознакомиться с рефератами предшественников по аналогичной или похожей теме, где можно почерпнуть некоторые идеи (при этом обязательно сделать сноску в тексте работы), а также принять во внимание правила оформления реферата. В процессе изучения литературы рекомендуется делать выписки, постепенно группируя и накапливая теоретический и практический материал. План реферата должен быть составлен таким образом, чтобы он раскрывал тему работы.

Структурными элементами реферата являются: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, список литературы, приложения.

Во «введении» необходимо рассмотреть актуальность темы с точки зрения современной науки, нынешнего состояния общества и культуры. Следует указать место обозначенной проблемы среди других, как частных, так и более общих, а также избранное Вами направление ее рассмотрения.

Введение оканчивается формулированием цели и задач исследования. Цель реферата может заключаться в том, чтобы обобщить или сравнить различные подходы к рассмотрению проблемы, выявить наименее или наиболее изученные ее стороны, показать основной смысл исследовательского направления, наметить пути его дальнейшего развития. Задачи (их может быть несколько) отражают более детальное рассмотрение цели. В качестве задач могут выступать: анализ литературы по избранной теме, сравнение различных подходов к решению проблемы, исторический обзор, описание основных понятий исследования и т.д.

«Основная часть» посвящена самому исследованию. В ней, в соответствии с поставленными задачами, раскрывается тема работы. Здесь нужно проследить пути решения поставленной проблемы. Это делается с помощью цитирования и пересказа текста используемых вами литературных источников. Собственные слова, как правило, здесь нужны для смысловых связок и для высказывания своего отношения к позиции автора.

При подготовке реферата важно научиться выделять главное в текстах первоисточников, с которыми Вы работаете. Прежде всего, надо «понять» название монографии или

статьи, потому что именно в нем, как правило, концентрируется основная идея автора. Затем посмотреть оглавление и предметный указатель (чтобы понять, есть ли в книге то, что вам нужно). Потом следует найти те части текста, которые содержат ключевые положения изучаемой научной проблемы, причем изложить не только выводы авторов, но и те исследования, которые к ним привели.

Для написания основной части требуется особенно тщательно выделять из прочитанных научных текстов главные положения, относящиеся к проблеме, а затем кратко, логично и литературно грамотно их излагать. С этой целью полезно идти от общего к частному: название и ключевые понятия теории, ее автор, когда была предложена и почему, к каким результатам привела, кем и как критиковалась, кто дополнял и развивал ее, каково современное состояние проблемы, мнение автора по этой проблеме.

Основная часть может представлять собой цельный текст, а может состоять из нескольких параграфов, начинающихся пронумерованным подзаголовками. Для иллюстрации основного содержания можно использовать рисунки, схемы, графики, таблицы, диаграммы и прочие наглядные материалы.

Выводы завершают основную часть. В них кратко излагаются основные результаты работы по пунктам, соответствующим задачам исследования и отражается мнение автора о результатах сравнения и/или обобщения точек зрения различных ученых. В выводах должно быть показано, что цель исследования достигнута.

«Заключение» представляет собой общий итог работы с кратким перечислением выполненных автором этапов исследования. Здесь же можно отметить пути дальнейшего исследования, возможности практического применения полученных результатов и т.д.

Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо избегать непривычных или двусмысленных понятий и категорий, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем работы.

Оформление реферата обычно содержит 18±3 страниц печатного текста. Количество страниц зависит от объективной сложности раскрытия темы и доступности литературных источников.

Первый лист реферата – титульный (на титульном листе номер страницы не ставится, хотя и учитывается).

Список литературы не должен ограничиваться только учебниками и не может быть менее 5 источников. Список литературы должен содержать названия источников, фамилии и инициалы их авторов, издательство, место и год опубликования, а также общее количество страниц. Библиография выстраивается в алфавитном порядке.

В процессе работы необходимо делать ссылки на работы ученых, мысли которых использованы в работе, и по мере надобности оформлять сноски.

Наименование	Формат
Формат бумаги	A4
Шрифт	Times New Roman, размер (кегель) 14
Междустрочный интервал	1,5
Поля: слева/справа/сверху/снизу	3/1,5/2/2
Сноски (шрифт)	Times New Roman, размер 10
Номер страницы	1,2,3 n

Критерии оценки реферата:

- умение сформулировать цель работы;
- умение подобрать литературу по теме;
- полнота и логичность раскрытия темы;
- самостоятельность мышления;

- стилистическая грамотность изложения;
- корректность выводов;
- правильность оформления работы.

В случае если работа не будет соответствовать предъявляемым к ней требованиям, она будет возвращена автору на доработку.

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «**Управление организационными изменениями**» используются аудитории для проведения занятий лекционного типа, в том числе с набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины (модуля) и аудитории для проведения занятий семинарского типа.

Для самостоятельной работы студентов используются помещения, оснащённые компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Перечень материально-технического обеспечения дисциплины:

№ п/п	Вид и наименование оборудования	Вид занятий	Краткая характеристика
1.	Мультимедийные средства	Лекционные, практические и семинарские занятия	Демонстрация с ПК электронных презентаций, документов Word, электронных таблиц
2.	Учебно-наглядные пособия	Практические занятия	Иллюстрационный и раздаточный материал

Все вышеперечисленные объекты должны соответствовать действующим санитарным и противопожарным нормам, а также требованиям техники безопасности.

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры менеджмента

Протокол №6 от 22 июня 2017 г.

Авторы: Е.В. Смолин, Э.А. Понуждаев

Глоссарий

Авансирование - оплата вперед до момента получения чего-либо.

Автоматизация бизнес-процесса - реализация бизнес-процесса с помощью информационных технологий.

Автоматизированное рабочее место - совокупность программных и аппаратных средств, находящихся на персональном компьютере пользователя и обеспечивающих информационную поддержку и реализацию процедур бизнес-процесса, выполняемых данным пользователем.

Авторитарный стиль управления - стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких-либо возражений со стороны подчиненных.

Адаптация - усвоение норм и ценностей среды в процессе социализации, а также изменение, преобразование в соответствии с новыми условиями и целями деятельности.

Административная стратегия - система принципов управления организацией и персоналом.

Активы - совокупность имущества и денежных средств, принадлежащих предприятию.

Акционерный капитал - выделенный владельцами в необходимом объеме для запуска бизнес-проекта стартовый капитал для формирования внеоборотных и оборотных активов.

Амортизация - исчисленный в денежном выражении износ основных средств в процессе их применения и производственного использования.

Анализ рыночной ситуации - изучение комплекса факторов, дающих достаточно полную картину положения и перспектив фирмы или товара на рынке - цен, объемов реализации, наличия и характера конкуренции и т.п. При анализе стремятся выявить сильные и слабые стороны товара и его сбыта, фирмы и ее окружения, а также возможности и угрозы для развития коммерческой деятельности.

Ансофф Игорь (Igor Ansoff) - известный специалист в области стратегического управления. Подверг аргументированной критике прежние методы долгосрочного планирования на предприятии и предложил технологию стратегического менеджмента. Основной труд - "Стратегический менеджмент" (1984).

Антикризисная стратегия - список первоочередных мер при возникновении наихудших внешних и/или внутренних обстоятельств, а также действий, которые нужно осуществить заблаговременно.

Ассессмент-центр - (от англ. *assessment* - *оценивание*) специально разработанная методика, состоящая из целого комплекса упражнений для выявления лиц, обладающих качествами, необходимыми для успешного выполнения работы.

Аутсорсинг - передача отдельных бизнес-процессов для реализации сторонним организациям.

Баланс предприятия - документ, представляющий совокупность показателей имущественного комплекса предприятия и источников его возникновения. Состоит из 2 частей Актив и Пассив. Обязательным условием является равенство величины Активов и Пассивов.

Балансовая оценка - зафиксированная на определенный момент времени стоимость актива или величины пассива предприятия. Балансовая оценка регулярно не пересматривается и не изменяется (под влиянием рыночных цен, инфляции, предложений по приобретению активов либо уступке пассивов).

Балансовый отчет - сводный отчет об активах, пассивах и чистой стоимости собственного капитала фирмы на определенный период; бухгалтерский баланс фирмы.

Бенчмаркинг - эталонное сравнение показателей компании с показателями другой компании из той же или иной отрасли.

Бесплатное кредитование - предоставление ресурсов во временное пользование без взимания вознаграждения (% или фиксированных сумм).

Бизнес-инжиниринг - технологии проектирования/описания бизнеса компании в соответствии со своими целями, использующие пошаговые процедуры и систему обозначений (язык). Эти методы предусматривают новый способ мышления - взгляд на построение/описание компании как на инженерную деятельность.

Бизнес-моделирование - разработка бизнес-моделей.

Бизнес-модель - модель бизнес деятельности.

Бизнес-направление - направление деятельности.

Бизнес-процесс - совокупность различных видов деятельности, в рамках которой "на входе" используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности "на выходе" создается продукт, представляющий ценность для потребителя (М. Хаммер, Д. Чампи).

Бизнес-процессы развития - бизнес-процессы, прямой целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе, или бизнес-процессы совершенствования и развития деятельности организации.

Бизнес-процессы управления - обеспечивают выживание и развитие организации, регулируют ее текущую деятельность. Бизнес-процессы, прямой целью которых является управление деятельностью организации.

Бонус - разовый платеж или единовременный взнос.

Бренд - нематериальный, но вместе с тем чрезвычайно важный компонент деятельности компании, то, что она собою символизирует. Как правило, у потребителя не возникает связи с товаром или услугой, если такая связь все-таки устанавливается, то, скорее всего, только с маркой. В какой-то мере марку можно представить как набор обязательств. Марка обозначает доверие, стабильность и определенный спектр ожиданий.

Бюджетное планирование - это количественное, финансово-определенное выражение маркетинговых и производственных планов предпринимательской организации.

Вексель - документированное долговое обязательство, по которому одна сторона обязуется заплатить другой стороне в обозначенное на векселе время сумму, равную номиналу векселя. Возможны дополнительные процентные выплаты, если это было предусмотрено в векселе.

Вектор роста - одна из четырех стратегий увеличения нормы возврата на капитал.

Веревочный курс - элемент тренинга (или даже отдельный тренинг) по сплочению команды (**командообразование**). Своим названием обязан альпинистскому снаряжению - прочным веревкам и канатам - которое активно используется при прохождении каждого его этапа. Сложность заданий идет по нарастающей. Последние упражнения обычно выполняются на большой высоте (до 15 метров!), что создает определенный риск.

Вертикальный анализ - методика, позволяющая раскрыть (расшифровать) информацию о состоянии какой-либо экономической категории на конкретный момент времени.

Власть - возможность влиять, воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Владелец процесса - менеджер компании, координирующий работу процесса и несущий ответственности за эффективность его функционирования.

Владелец ресурса - функциональный менеджер, предоставляющий вверенные ему ресурсы для использования в различных бизнес-процессах.

Влияние - поведение одного лица, вносящее изменения в поведение других.

Внеоборотные средства - активы, которые предприятие эксплуатирует или использует в своей бизнес-деятельности сроком более 1 календарного года, так называемые "долгоиграющие" или "долгоэксплуатационные" активы. В балансе предназначены для обобщения информации о наличии активов предпринимательской организации, относя-

щиеся к основным средствам, нематериальным активам, объектам незавершенного строительства, долгосрочным финансовым вложениям и другим внеоборотным активам.

Внереализационные расходы - расходы, не связанные с текущей деятельностью предприятия и вызванные затратными операциями инвестиционного характера.

Врум Виктор (1932) - современный канадский исследователь проблем организационного поведения, психолог, преподаватель и консультант в области управленческих наук.

Вторичная информация - данные, собранные ранее из внешних и внутренних источников для целей, отличных от целей маркетинговых исследований, например, из правительственных изданий, статистических сборников, периодической печати, внутрифирменных отчетов. Вторичная информация собирается для оценки эффективности маркетинговой деятельности предприятия, определения ее возможностей. Вторичная информация подразделяется на внешнюю информацию и внутреннюю информацию.

Вход бизнес-процесса - вторичный Потоки объектов, обеспечивающие нормальное протекание процесса (стандарты и правила, механизмы выполнения действий, оборудование и пр.).

Вход бизнес-процесса - первичный Поток объектов, инициирующий "запуск" процесса (заказ клиента, сырье, материалы).

Выход бизнес-процесса - вторичный Побочный продукт процесса, который может быть востребован вторичными клиентами. Не является основной целью процесса.

Выход бизнес-процесса - первичный Основной результат, ради которого существует процесс. Определяется целью/назначением процесса.

Герцберг Фредерик (1923) - автор теории мотивации, согласно которой потребности можно разделить на две части: мотивирующие потребности, определяющие удовлетворенность работой; и потребности, направленные на устранение негативных условий работы.

Гигиенические факторы - то, что не мотивирует человека, но и не дает ему неудовлетворенности, неудовольствия. Например: политика компании, качество руководства, межличностные отношения, условия труда, заработная плата.

Глубина описания бизнес-процесса - число уровней описания бизнес-процесса.

- методика, позволяющая во времени отследить поведение отдельных экономических категорий, характеризующих деятельность предприятия.

Границы процесса - точки, в которых процесс начинается и заканчивается, а также точки в которых этот процесс соприкасается с другими процессами.

Графическая модель бизнес-процесса - модель бизнес-процесса, представляющая бизнес-процесс в виде совокупности графических элементов.

Декомпозиция - разбиение (расщепление) объекта на составные части.

Декомпозиция бизнес-процесса - разделение бизнес-процесса на составляющие работы при моделировании для получения более подробного представления о процессе.

Делегирование - передача задач и полномочий лицу, принимающему на себя ответственность за их выполнение.

Демократический стиль руководства - совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу подготовки принятия решения.

Демотивация - действие руководителя, приводящее к выработке у сотрудника устойчивого нежелания работать.

Демпинг - продажа товаров на внешнем и внутреннем рынках по искусственно заниженным ценам, меньшим средних розничных цен, а иногда и более низким, чем себестоимость. Демпинг проводится с целью проникновения на рынок, завоевания места на нем, вытеснения конкурентов. В мировой экономической практике, в ряде стран принято противостоять демпингу путем применения антидемпинговых законов, установления специальных противодемпинговых пошлин.

Департаментализация - процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами.

Дерево бизнес-процессов - иерархически упорядоченная совокупность бизнес-процессов.

Дерево работ - иерархически упорядоченная совокупность работ.

Дерево функций - иерархически упорядоченная совокупность функций.

Дефолт - невозможность расплатиться по своим долгам.

Децентрализация - это передача или делегирование ответственности за ряд решений, а следовательно и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

Диаграммы декомпозиции - диаграммы первого и последующих уровней, на которых отображается декомпозиция процесса более высокого уровня на составляющие работы или подпроцессы.

Диверсификация - включение в портфель новых направлений; Расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, фирмой, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства.

Дивиденд - часть прибыли, распределяемая между владельцами бизнеса в соответствии с их долей в уставном капитале. Обычно выражается в денежной сумме на акцию.

Дивизионализация - разделение организации на независимые (автономные) подразделения и передача им ответственности за получаемую прибыль.

Дифференцирование - разработка и реализация в сознании потребителей из Вашего целевого сегмента такого представления о Вас, которое выгодно отличает (дифференцирует) Вас от конкурентов.

Добавочный капитал - сформированный в результате переоценки внеоборотных активов на ту же самую величину пассив по разделу "Капитал и резервы". Определяет размер переоценки внеоборотных активов, часто по требованию государственных органов.

Долговое обязательство - признанные, но фактически не оплаченные долги.

Должностная инструкция - документ, отражающий набор функций и место в организационной структуре сотрудника, занимающего данную должность.

Доходная часть - объем финансовых средств, полученных от покупателей в качестве оплаты за поставленную продукцию; доходы, полученные от продажи части имущественного комплекса; кредиты и займы; дополнительные вливания финансовых ресурсов в оборотный капитал со стороны владельцев.

Дочернее общество - предпринимательская организация, уставный капитал которой более чем на 75 % +1 акция сформирован другой организацией.

Жизненный цикл проекта - набор последовательных фаз проекта, определяемых для обеспечения лучшего контроля и управления.

Задача - предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки.

Заемствование - осуществление займов и получение кредитов у сторонних организаций и частных лиц.

Запросы - потребности человека, подкрепленные его покупательной способностью. Сопоставляя свои потребности с имеющимися в его распоряжении ресурсами, потребитель предъявляет спрос.

Земельный налог - плата за пользование земельными ресурсами. Плательщиками выступают как юридические, так и физические лица, которым земля предоставлена в собственность, владение или пользование.

Зона ответственности - область деятельности внутри компании, за эффективное функционирование которой несет ответственность соответствующий сотрудник.

Имидж предприятия - устойчивое представление клиентов, партнеров и общественности о престиже предприятия, качестве его товара и услуг, репутации руководителей. Основу имиджа предприятия составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика: название, эмблема, товарный знак.

Имитационная модель бизнес-процесса - модель бизнес-процесса, позволяющая моделировать и оценивать поведение процесса в различных сценариях, определяемых различными значениями и комбинациями входов процесса.

Имущественный комплекс - внеоборотные и оборотные активы предприятия.

Имущественный налог - налог за использование имущества в своем распоряжении. Плательщиками выступают как юридические, так и физические лица, в распоряжении которых есть категории имущества, подпадающие под начисление данного налога.

Инвестиционная база - объем финансовых ресурсов, накопленный для осуществления инвестиционных вложений.

Инфляция - обесценение денег, проявляющееся в форме роста цен на товары и услуги, не обусловлено повышением их качества. Инфляция вызвана опережающим ростом денежной массы в экономике над производимой товарной массой.

Информационная ERP - система - информационная система, в которой заложена методология ERP. Данный класс информационных систем позволяет вести управление всеми ресурсами предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета в процессе выполнения клиентских заказов.

Информационная MRP (MRP I) - система - информационная система, в которой заложена методология MRP (MRP I).

Информационная MRP II - система - информационная система, в которой заложена методология MRP II.

Информационная модель бизнес-процесса - графическая модель, представляющая картину информационных потоков, связанных с реализацией данного бизнес-процесса.

Информационный разрыв в бизнес-процессе - информационный разрыв бизнес-процесса это место в процессе, где происходит смена информационных систем, автоматизирующих его операции.

Каплан Роберт - американский экономист, специалист по управлению, методолог системы сбалансированных показателей.

Карл фон Клаузевиц - автор книги по военной теории "О войне", которую больше всего изучают и чаще всего цитируют. Клаузевиц создал теорию о взаимодействии политического и военного факторов и фактора народонаселения, а также о взаимосвязи случайности и закономерности - теорию, которая с середины прошлого века до наших дней продолжает оказывать влияние на мышление полководцев.

Карьера - фактическая последовательность занимаемых должностей, рабочих мест или положений в коллективе конкретным работником. Горизонтальная карьера предполагает профессиональный рост работника, вертикальная - должностной.

Качественное исследование - исследование, проводимое с целью выяснения побуждений, реакций и поведения потребителей. Используются для определения тенденций на потребительском рынке.

Клиент бизнес-процесса - субъект, получающий результат бизнес-процесса.

Клиент бизнес-процесса внешний - клиент бизнес-процесса, находящийся за пределами организации.

Клиент бизнес-процесса внутренний - клиент бизнес-процесса, находящийся внутри организации.

Клиент бизнес-процесса вторичный - клиент, потребляющий вторичный выход бизнес-процесса.

Клиент бизнес-процесса первичный - клиент, потребляющий первичный выход бизнес-процесса.

Когнитивные ошибки - когнитивные ошибки представляют собой психологический механизм формирования и подкрепления негативных концептов и носят систематический характер.

Количественное исследование - предусматривает получение информации от большого количества покупателей для проведения статистического анализа. Используются для последующих расчетов объема рынка.

Командообразование (teambuilding) - тренинг, имеющий своей целью повышение эффективности деловой и личностной коммуникации в компании. Существуют различные формы проведения данного тренинга.

Коммуникация - процесс обмена информацией в организации.

Компетенции - это характеристики человека, определяющие стиль его работы и способ достижения целей. Наличие у человека той или иной компетенции можно определить, наблюдая за его поведением (или по описанию его поведения в той или иной конкретной ситуации). Обладание компетенциями, важными для данной должности (или компании в целом), является неременным условием успешной работы. Как правило, в каждой компании выделен свой набор компетенций. Чаще всего встречаются следующие: лидерские качества, аналитические способности, целеустремленность, творческий подход к решению задач, умение оказывать влияние, ориентация на клиента, умение получать и обрабатывать информацию.

Комплекс маркетинга - набор инструментов для воздействия на целевой рынок.

Конкурентная стратегия - система идей, приводящих к выигрышу в конкурентной борьбе в данной стратегической области бизнеса (СОБ).

Конкурентное преимущество - это активы и характеристики фирмы (оборудование, позволяющее экономить затраты, торговые марки на технически прогрессивную продукцию, права собственности на сырье, материалы и т.д.), дающие ей преимущества над соперниками в конкуренции.

Конкурентоспособность - характеристика товара, отражающая его отличие от товара-конкурента по степени соответствия определенной общественной потребности, с одной стороны, а с другой, - по затратам на удовлетворение этой потребности.

Конкурентный анализ - анализ возможностей повышения нормы возврата на капитал (продаж или других показателей) без изменения структуры портфеля.

Конкурентный разрыв - несовпадение между экстраполированными показателями и наилучшими достижимыми показателями в пределах текущего портфеля.

Конкуренция - это состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции, как объективного закона "вымывания" некачественных товаров и услуг в рамках антимонопольного законодательства и соблюдение законов о защите прав потребителей.

Консенсус - принятие решений при заключении договоров на основе общего согласия без проведения формального голосования при отсутствии формально заявленных возражений.

Консолидация активов - объединение, группировка активов.

Контрагент - лица, учреждения, организации, связанные обстоятельствами по общему договору и сотрудничающие в процессе выполнения договора.

Контроль - процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности; процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Конференция - собрание (совещание) представителей каких-либо организаций или групп для обсуждения определенных вопросов.

Конфликт - несогласие между двумя и более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое; столкновение взглядов, позиций, интересов.

Концентрация усилий - эффективное средство против смертельной болезни распыления ресурсов.

Концепция рекламной кампании - общее представление, включающее рекламную идею, рекламную аргументацию, особенности рекламных сообщений, обоснование выбора средств распространения рекламы, тип и логику рекламной кампании с учетом маркетинговых задач рекламодателя.

Корпоративная культура - свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящихся выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников.

Корреляция - наличие связи между явлениями, процессами и характеризующими их величинами.

Косвенные налоги - налоги на товары и услуги, устанавливаемые в виде надбавок к цене и не зависящие от доходов налогоплательщика. Налогооблагаемая база - выручка от реализации.

Коучинг - индивидуальное консультационное сопровождение руководителя или владельца компании по всем вопросам, связанным с управлением организацией, персоналом, построением деловых коммуникаций с коллегами и партнерами.

Коэффициент оборачиваемости - количество оборотов за период времени, совершаемых какой-либо экономической категорией в процессе текущей деятельности предприятия.

Коэффициент покрытия - соотношение оборотных активов в распоряжении предприятия и текущих обязательств. В случае, если подобное соотношение больше 1, значит предприятие способно покрыть текущие обязательства за счет имеющихся оборотных активов.

Кредиторские обязательства - принятые предприятием обязательства, но фактически не оплаченные.

Критерий декомпозиции - критерий, на основе которого производится декомпозиция.

КФУ - критические факторы успеха - самые важные цели предприятия. То, что должна сделать организация, чтобы выполнить свою миссию. Как правило, начинаются со слов "мы должны ..." или "нам нужно ...". Комбинация тактических и стратегических факторов.

Либеральный стиль руководства - стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им широкую самостоятельность.

Лидер - человек, способный воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу.

Ликвидность - в деловой терминологии рассматривается как способность превращения активов предпринимательской организации в деньги.

Линейный руководитель - руководитель любой группы исполнителей, занятых изготовлением продукта или предоставлением услуги.

Логистика - управление материально-техническим обеспечением, товарно-материальными запасами.

Логический оператор - объект на диаграмме бизнес-процессов показывающий логику выполнения бизнес-процесса.

МакГрегор Дуглас (1906 - 1964) - известный американский социолог, занимавшийся проблемами менеджмента, доктор философии.

Маккей Харви - американский предприниматель, автор учебника по бизнесу "Как уцелеть среди акул".

Макрослияние - объединение двух или более компаний, поглощение одной компанией других компаний. Образование одного мощного субъекта предпринимательской деятельности.

Макросреда - главные внешние факторы, оказывающие влияние на бизнес.

Маржинальная прибыль - превышение выручки с продаж над совокупными издержками, относящимися к определенному уровню продаж.

Маржинальный анализ - анализ, основанный на использовании предельных величин (относительных приростов) для исследования экономических процессов. Определяется степень влияния затрат постоянного и переменного свойства на экономические процессы, исходя из стремления достичь максимальной полезности.

Маркетинг - управление рынком с целью осуществления обмена для удовлетворения потребностей потребителя.

Маркетинговое исследование - это процесс сбора, обработки и анализа данных с целью использования результатов при принятии маркетинговых решений.

Маркетинговые коммуникации - процесс эффективного донесения информации о продукте или идее до целевой аудитории.

Марочный контракт - это перечень всех обязательств (обещаний), которые принимает на себя производитель бренда.

Маслоу Абрахам (1908 - 1970) - американский психолог, один из основателей гуманистической психологии.

Матрица Бостонской консалтинговой группы - инструмент, достаточно часто используемый для оценки стратегической позиции предприятия.

Менеджер - наемный управляющий, занимающий в организации постоянную должность и наделенный правом принимать решения по определенным видам деятельности организации.

Менеджмент - 1) управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли; 2) умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей; 3) рациональное управление современным производством, тесно связанное с улучшением организации на основе постоянного внедрения новых принципов, форм, структур и методов управления с целью повышения эффективности производства, бизнеса.

Менталитет - образ мыслей, совокупность умений, навыков и духовных установок, присущих отдельному человеку или общественной группе.

Методология моделирования бизнес-процессов - язык и набор правил, с помощью которых описывается бизнес-процесс.

Методы менеджмента - совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных организацией целей.

Микросреда - факторы, тесно связанные с компанией и воздействующие на ее способность обслуживать клиентов.

Минцберг Генри (Henry Mintzberg) - профессор менеджмента МакГилльского университета в Монреале. изучал природу управленческого труда, автор первой ролевой модели, описывающей профессиональную деятельность менеджера; известен также как разработчик концепции пяти основных организационных структур.

Миссия организации - философия и предназначение организации, смысл ее существования на рынке, отличие организации от остальных организаций.

Моделирование - разработка модели системы с целью решения определенных задач.

Модель - модель (М) является моделью системы (S) если М может быть использована для получения ответов на определенный ограниченный круг вопросов относительно S.

Мозговой штурм - оперативный метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно больше вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Монополист - владеющий исключительным правом на осуществление какого-либо процесса и не имеющий конкурентов.

Монопотребители - единственные потребители.

Мотив - 1) осознанное побуждение, обуславливающее действие для удовлетворения какой-либо потребности человека; 2) побудительная причина поведения и действий человека, возникающая под воздействием его потребностей и интересов и представляющая собой образ желаемого человеком блага.

Мотивационные факторы - факторы, которые заставляют человека работать лучше, создают удовольствие, удовлетворение от работы, они могут повышать эффективность деятельности человека. Например: продвижение по службе, признание, успех, возможность творческого роста, наделение человека серьезной ответственностью.

Мотивация - 1) позиция, предрасполагающая человека действовать целенаправленным образом; процесс пробуждения себя и других людей к действиям, позволяющим достичь целей организации; 2) процесс пробуждения себя и других людей к действиям, позволяющим достичь целей организации.

НДС - налог на добавленную стоимость. Законодательно утвержденный косвенный налог в РФ, объектом налогообложения для которого является выручка от реализации предпринимательской организации.

Неконкурентоспособные продукты - продукты, которые не покупает потребитель из-за несогласия с предлагаемыми поставщиком ценой и качеством данных продуктов, при наличии альтернативного более выгодного предложения со стороны конкурентов поставщика.

Неопределенность - в стратегическом менеджменте выделяют три типа неопределенности: внешняя среда может повести себя не так как мы ожидали, у нас может не получиться исполнить план даже при стабильной среде, и мы не можем в точности спрогнозировать ответ конкурентов на наши маркетинговые шаги.

Неучтенные обороты - доходные и расходные операции, не отражаемые в бухгалтерской отчетности или вышедшие из под контроля менеджеров.

Неформальная организация - спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Нивелирование - выравнивание положения всех сотрудников.

Ниша - это более узкая группа покупателей, потребности которых удовлетворяются конкурентами в недостаточной степени.

Норма возврата на капитал - отношение чистой прибыли к собственным средствам - главный показатель для сравнения с доходностью альтернативных инвестиций акционеров (банковские депозиты, другие бизнесы и пр.).

Нортон Дэвид - американский экономист, специалист по управлению, методолог системы сбалансированных показателей.

Нужда - испытываемый человеком недостаток в чем-либо необходимом. Нужды не изобретены маркетологами, а обусловлены человеческой природой.

Обеспечивающие бизнес-процессы - бизнес-процессы, которые создают инфраструктуру организации.

Облигация - ценная бумага с длинным сроком обращения, подтверждающая обязательство эмитента (выпустившая облигации организация) погасить через определенное

время выпущенные облигации по номиналу, возможно с дополнительными процентными выплатами.

Оборотные налоги - налоги, для расчета которых в формате налогооблагаемой базы принимаются совокупные доходы предприятия без учета финансового результата.

Оборотные средства - в балансе предназначены для обобщения информации о наличии активов предпринимательской организации, относящиеся к запасам, дебиторской задолженности, краткосрочным финансовым вложениям и денежным средствам, которые находятся в обороте менее 1 календарного года.

Окупаемость - минимальный срок, за который накопленный доход от полученной прибыли соответствует начальным инвестициям.

Операция (работа, действие) - часть бизнес-процесса.

Операционный доход - разница между доходными и расходными операциями от текущей (обычной) деятельности.

Операционный цикл - период оборота общей суммы оборотных средств, т.е. от момента поступления сырья и материалов на предприятие до момента получения оплаты от клиентов за произведенную и отгруженную продукцию.

Оптимизация бизнес-процесса - достижение оптимального состояния бизнес-процесса.

Организационная модель - жесткий скелет организации, состоящий из структур, систем и процессов.

Организационная структура - Дивизиональная - организационная структура в которой деление организации на элементы и блоки (департаментализация) происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Организационная структура - Линейная - организационная структура построенная по принципу деления организации на отдельные подразделения (департаментализация), каждое из которых имеет одинаковые задачи и обязанности.

Организационная структура - Линейно-функциональная - представляет комбинацию подходов линейной и функциональной департаментализации при проектировании организации.

Организационная структура - Матричная - организационная структура, в которой деление организации на подразделения (департаментализация) происходит по двум или более объектам (функция, продукт, рынок, процесс, проект, регион и т.д).

Организационная структура - Многомерная - матричная организационная структура, в которой деление организации на подразделения (департаментализация) происходит по более чем двум объектам (функция, продукт, рынок, процесс, проект, регион и т.д).

Организационная структура - Продуктовая - организационная структура в которой деление организации на подразделения (департаментализация) происходит по видам товаров и услуг.

Организационная структура - Проектная - временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи с целью сбора в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы.

Организационная структура - Процессная - организационная структура, в которой деление организации на подразделения (департаментализация) происходит по бизнес-процессам.

Организационная структура - Региональная - организационная структура в которой деление организации на подразделения (департаментализация) происходит по географическим регионам.

Организационная структура - Рыночная - организационная структура в которой деление организации на подразделения (департаментализация) происходит по группам покупателей.

Организационная структура с узким масштабом управления - организационная структура имеющая узкий масштаб управляемости и большое количество уровней управления.

Организационная структура с широким масштабом управления - организационная структура имеющая широкий масштаб управляемости и небольшое количество уровней управления.

Организационная структура - Функциональная - организационная структура построенная по принципу деления организации на отдельные подразделения (департаментализация), каждое из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Организационный разрыв в бизнес-процессе - организационный разрыв бизнес-процесса это место в процессе, где происходит смена ответственности за выполнение его операций.

Организация - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Организация - Адаптивная - адаптивная (органическая) организация - это организация, характеризующаяся слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

Организация - Бюрократическая - организация, характеризующаяся использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, высокой степенью разделения труда, жесткой иерархией власти, подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

Организация - Децентрализованная - организация, в которой полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Организация - Индивидуалистическая - объединение людей, осуществляющих совместную деятельность, но объединение свободное, открытое и добровольное.

Организация - Корпоративная - представляет социальный тип организации, характеризующийся наличием особой системы связей между людьми в рамках осуществления ими совместной деятельности. Данный тип организации представляет собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией, и авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным сообществам на основе своих узкокорпоративных интересов.

Организация - Механистическая - то же самое, что и Организация - Бюрократическая.

Организация - Органическая - то же самое, что и Организация - Адаптивная.

Организация - Централизованная - организация, в которой руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

Основные бизнес-процессы - бизнес-процессы, которые создают добавленную стоимость предлагаемому компанией продукту. Бизнес-процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги. Бизнес-процессы, прямой целью которых является получение прибыли.

PR (Паблик рилейшнз) - коммуникация, занимающиеся управлением имиджа продвигаемого продукта, коммуникативная активность, направленная на формирование гармоничных отношений с обществом, обычно открыто оплачиваемая и используемая как дополнение к рекламе, осуществляемая с целью информирования общественности о фирме, ее товарах, завоевания доверия и формирования благоприятного имиджа.

Пассивы - источники образования средств предприятия, его финансирования, сгруппированные по их принадлежности и назначению (собственные и заемные).

Пени - санкция в виде денежного штрафа, накладываемого за несвоевременное выполнение, просрочку денежных обязательств.

Первичная информация - данные, полученные специально для решения конкретной маркетинговой проблемы; их сбор осуществляется путем маркетинговых исследований. Главным средством сбора П.и. является анкета.

Передача полномочий - передача непосредственным исполнителям право принимать решения по вопросам, непосредственно относящимся к их деятельности.

Переменные издержки - издержки, общая сумма которых возрастает (уменьшается), если предприятие увеличивает (сокращает) объем своего производства; затраты на переменные ресурсы. Затраты на производство, не зависящие от изменения объема производства. К ним относятся, как правило, затраты на обслуживание и управление.

Перепроектирование бизнес-процесса - то же, что и реинжиниринг бизнес-процесса.

Перепрофилирование бизнеса - изменение направления развития бизнеса, коренное преобразование, отказ от производства одних видов продукции и переход на другие.

Переток - перемещение, смещение в движении отдельных категорий в новые категории.

Планирование - систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

Платежная дисциплина - сбалансированный порядок расчетов предприятия по собственным долгам и получение оплаты в счет погашения долгов перед предприятием.

Планирование сбыта - это оперативный плановый инструмент, определяющий работу сбытовой организации в течение какого-либо промежутка времени.

Плановые показатели - установленные на будущее менеджерами и согласованные с владельцами показатели, которых будет необходимо достичь в результате финансово-хозяйственной деятельности.

Позиционирование - способ, с помощью которого потребители идентифицируют тот или иной товар или услугу по важнейшим для потребителя характеристикам.

Подпроцессы - работы, входящие в состав данного процесса и представляющие собой также процессы.

Показатели финансовой устойчивости - показатели, характеризующие структуру пассивов предприятия.

Показатель ROI - рентабельность капитала, отдача на вложенные инвестиции.

Показатель абсолютной ликвидности - соотношение денежных средств, находящихся в распоряжении предприятия и текущих обязательств. Показывает размер доли текущих обязательств, которую можно покрыть имеющимися в распоряжении денежными средствами. Как правило, у производственных предприятий этот показатель минимальный, у предприятий сферы обращения (в т.ч. банков) - максимальный.

Показатель текущей ликвидности - то же что и коэффициент покрытия.

Политическая стратегия - принципы взаимодействия с представителями микросреды, а также принципы применения власти внутри организации.

Полномочия - права юридического или физического лица на совершение хозяйственных операций, а также на представительские функции, зафиксированные законодательно или нотариально. Возможна ситуация передачи, делегирования полномочий, что подтверждает официально переданные данному лицу от имени другого лица или органа права, дающие ему основания осуществлять определенные действия.

Портфельная (отраслевая) стратегия - список направлений (отраслей, стратегических областей) бизнеса.

Портфельный анализ - выбор приоритетных направлений диверсификации.

Портфельный разрыв - несовпадение между желаемыми показателями и показателями, достигнутыми после преодоления.

Поставщик бизнес-процесса - субъект, предоставляющий бизнес-процессу ресурсы.

Поставщик бизнес-процесса - Внешний - поставщик бизнес-процесса, находящийся за пределами организации.

Поставщик бизнес-процесса - Внутренний - поставщик бизнес-процесса, находящийся внутри организации.

Поставщик бизнес-процесса - Вторичный - поставщик, поставляющий вторичный вход бизнес-процессу.

Поставщик бизнес-процесса - Первичный - поставщик, поставляющий первичный вход бизнес-процессу.

Потребность - 1) нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и индивидуальностью человека. Потребности людей ничем не ограничены. Маркетологи занимаются формированием потребностей с помощью маркетинговых коммуникаций.

2) внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо. Потребности по-разному проявляются в зависимости от ситуационных факторов. Потребности различают:

по сферам деятельности: потребности труда, познания, общения, отдыха;

по объекту потребностей: материальные, духовные, этические, эстетические и др. потребности;

по функциональной роли: доминирующие/второстепенные, центральные/периферические, устойчивые/ситуативные потребности;

по субъекту потребностей - групповые, индивидуальные, коллективные, общественные.

Предметная область - область действия моделируемого бизнес-процесса.

Предпринимательские риски - управляемые и неуправляемые, фактические и потенциальные угрозы для финансового результата бизнеса предприятия.

Принцип Парето - принцип, основанный на статистическом анализе, согласно которому, в частности, 20% усилий приносят 80% результатов, а оставшиеся 80% усилий - 20% результатов. Фактически свидетельствует о неэффективности работы среднестатистической компании и о необходимости реинжиниринга.

Принципы менеджмента - основополагающие идеи или правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Провайдер - компания, предоставляющая услугу.

Программные средства моделирования бизнес-процессов - прикладные компьютерные программы, используемые для построения различных моделей бизнес-процессов - графических, описательных, затратных, метрических, стоимостных, имитационных.

Проект - уникальное предприятие, предполагающее координированное выполнение взаимосвязанных действий, для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений.

Проектная команда - группа сотрудников компании, участвующих в реализации проекта, имеющего конечную продолжительность жизни.

Процессная система управления - система управления, в которой используется процессный подход к управлению бизнесом.

Процессные регламенты - организационно - управленческие документы, регламентирующие функции бизнес-процесса (внутрифирменной деятельности) и закрепленные за ними подразделения и должности.

Процессный подход - подход при котором компания рассматривается как совокупность бизнес-процессов, а каждый сотрудник рассматривает себя как член одной или нескольких команд процессов, ответственного за конечный результат.

Рабочая гипотеза - это вероятностное предположение относительно сущности и путей решения рассматриваемой проблемы. Это предполагаемый алгоритм решения про-

блемы, служит основой для критериальных рамок исследования, в том числе для системы показателей, которые будут использованы в исследовании.

Расходная часть - объем финансовых средств, потраченный на погашение кредиторской задолженности; расходы на приобретение дополнительного имущества; расходы по выплате %% за пользование кредитами и займами, возврат кредитов.

Резервные фонды - определенные запасы, сформированные предприятием на будущее. Источником формирования резервных фондов как правило является заработанная прибыль и частично направленная на формирование резервных фондов. Используются в будущем в случае возникновения острой необходимости.

Реинвестирование - вложение полученной прибыли от текущей деятельности в новые инвестиционные проекты.

Реинжиниринг - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания клиентов и оперативность (Майкл Хаммер, Джеймс Чампи "Реинжиниринг бизнеса").

Реклама - любая форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, оплачиваемую точно установленным заказчиком; реклама служит для привлечения внимания потенциальных потребителей к объекту рекламирования, используя при этом наиболее эффективные приёмы и методы с учётом конкретной ситуации.

Рекламная деятельность - организация и управление процессом планирования, создания, производства, доведения рекламных сообщений до целевой аудитории и контроль эффективности рекламных мероприятий.

Рекламная кампания - комплекс рекламных мероприятий, осуществляемых в соответствии с единой целью и концепцией.

Рекламодатель - заказчик рекламного агентства или средства массовой информации, оплачивающий работы, связанные с производством и размещением рекламы.

Рентабельность - эффективность, прибыльность, доходность предприятия или предпринимательской деятельности.

Руководство (лидерство) - способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Рынок - включает всех актуальных и потенциальных потребителей товара, т.е. покупателей продукции или пользователей услуг.

Сальдо - разность между поступлениями и расходами, остаток.

Себестоимость - стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции (работ, услуг), природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию.

Сегмент - группа людей, одинаково реагирующих на комплекс маркетинга.

Сегментирование - выделение в пределах рынка четко обозначенных групп потребителей, различающихся по своим потребностям, характеристикам или поведению, для обслуживания которых могут потребоваться определенные товары или маркетинговые комплексы.

Семинар (от лат. *seminarium* - рассадник, переносное - школа), один из основных видов учебных практических занятий, состоящий в обсуждении учащимися сообщений, докладов, рефератов, выполненных ими заданий.

Синергитический эффект - возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта (эмерджентности).

Система рычагов - это методы расширения ресурсной базы.

Система управления проектами - представляет собой организационно-технологический комплекс методических, технических, программных и информационных

средств, направленный на поддержку и повышение эффективности процессов планирования и управления проектом.

Системы комплексной автоматизации компаний - прикладные компьютерные системы, позволяющие автоматизировать все или большую часть бизнес-функций компании.

Системы поддержки принятия решений - компьютерные программы/ системы, которые интегрируют сложные факты и данные, используемые для прогнозирования. Дают возможность неспециалистам принимать решения на основе комплексной информации.

Системы управления знаниями - прикладные программы, обеспечивающие поддержку формирования, хранения, доступа/распространения и использования знаний в организации.

Смешанная организационная структура - представляет комбинацию различных подходов департаментализации на различных уровнях и в различных частях организационной структуры.

Совершенствование бизнес-процесса - внесение небольших, эволюционных изменений в бизнес-процесс.

Сопrotивление - главный враг трансформации.

Сотрудничество - совместное выполнение работы, совместное участие в решении проблемы или задачи.

СППР (Системы поддержки принятия решений) - компьютерные программы/ системы, которые интегрируют сложные факты и данные, используемые для прогнозирования. Дают возможность неспециалистам принимать решения на основе комплексной информации.

Стагнация - застой в экономике, производстве и торговле, предшествующий спаду или сопровождающий спад.

Стержневая выгода - та основная услуга или преимущество, которую приобретает покупатель.

Стержневые компетенции - факторы, которые обеспечивают компании базовые, пороговые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Они определяют уникальные достоинства конечного продукта компании и обеспечивают потенциальный доступ к различным рынкам.

Стиль руководства - манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей; формы и методы управления, используемые отдельной личностью.

Стимул (от лат. **stimulus**, буквально - остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) побуждение к действию; побудительная причина поведения. Различают внутренние и внешние стимулы.

Стратегическая позиция - Совокупность пар "продукт-рынок" в портфеле компании.

Стратегический менеджмент - процесс формирования целей организации и управления для их достижения.

Стратегическое напряжение - несоответствие между ресурсами компании и ее устремлениями.

Стратегическое планирование - управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями предприятия, его потенциальными возможностями и ситуацией на рынке, а также прогнозирование финансовой деятельности предприятия на длительный период.

Стратегия - обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Стресс - состояние психической напряженности, которое возникает в ситуациях, когда человеку либо трудно предположить, что произойдет в дальнейшем, либо он сталкивается одновременно с таким большим количеством событий или информации, что не в состоянии это оценить или принять решение.

Структура затрат - детальное представление о составе затрат (например, сырье и материалы, фонд оплаты труда, энергетические затраты, амортизация, налоги из заработной платы, прочее).

Структурная методология - методология моделирования процессов и информационных потоков в компании, ориентированная на процессы (а не на структуры данных, в отличие от объектно-ориентированной методологии).

Структурные регламенты - организационно - управленческие документы, регламентируют организационную структуру компании (подразделения), и распределенные за ними функции.

Субпроцессы - то же, что и подпроцессы.

Сунь Цзы - В IV в. до н.э. китаец Сунь Цзы написал классический труд "Пин-фа" ("Искусство войны"). Многие столетия этот трактат служил пособием по военной теории для китайских полководцев и оказал значительное влияние на японскую теорию. Сегодня к трактату "Военное искусство" обращаются руководители революционных и обычных армий, а также капитаны бизнеса и индустрии.

Схема бизнес-процесса - графическая схема, на которой показывается последовательность выполнения действий и принятия решений в бизнес-процессе.

Сценарное планирование - планирование вариантов развития событий (сценариев).

Тайм-менеджмент - раздел менеджмента, рассматривающий вопросы распределения и оптимального использования времени.

Текучесть кадров - показатель, который вычисляется как отношение количества уволенных к количеству работающих за определенный срок. Измеряется в процентах.

Теория конкурентной рациональности - основной целью корпорации является получение прибыли для фирмы, ее сотрудников и акционеров посредством производства удовлетворяющих запросы покупателей товаров... конкурентоспособность выступает как основная движущая сила концепции маркетинга. Процесс принятия маркетинговых решений на насыщенном конкурентами рынке называется конкурентной рациональностью. Слово... "рациональная" подразумевает..., что фирма стремится быть последовательной в организации обмена с потребителями на постоянно развивающемся рынке. (П. Диксон. Управление маркетингом. М., Бином, 1998, с. 24).

Технологическая стратегия - руководство к действию для Ваших изобретателей в сфере производства Вашего продукта.

Технология ESP (Emotional selling proposition) - предложение продажи, рассчитанное на эмоциональное воздействие. Нефункциональная характеристика товара или услуги, вызывающая в сознании потребителя единственные в своем роде ассоциации.

Технология "Бренд" - товар/услуга представляется наиболее полно удовлетворяющим потребность, т.к. произведен известной фирмой.

Технология "Имидж" - товар/услуга представляется частью идеального мира потребителя.

Технология УТП (Уникального торгового предложения). USP - unique selling proposition - предлагаемый товар/услуга имеет очевидно уникальное свойство, которым он заинтересует потребителя.

Технология "УТП, которого нет" (модификация УТП) - предлагаемое свойство товара/услуги объявляется уникальным, т.к. об этом объявлено впервые.

Товар - все то, что может быть предложено на рынке для привлечения внимания, ознакомления, использования или потребления, и что может удовлетворить потребность. Товарами могут быть физические объекты, услуги, места, организации и идеи.

Товарный знак - слово, имя, знак, символ или их сочетание, художественно оформленные и применяемые для индивидуализации и выделения производителей, продающих организаций или товаров среди конкурентов.

Точка безубыточности - уровень деловой активности, при котором суммарные доходы равны суммарным затратам; может быть выражена в натуральных единицах или в денежном выражении. Используется при анализе поведения затрат, в анализе "затраты-объем-прибыль".

Традиционный подход к управлению - то же, что и функциональный подход к управлению.

Трансформационная стратегия - совокупность принципов проведения организационных преобразований.

Трансформация - процесс подготовки, проведения и закрепления организационных изменений.

Транш - серия, доля выходящего отдельными выпусками векселей, акций или облигационного займа.

Тренд - направленность изменения экономических показателей, определяемая путем обработки отчетных, статистических данных и установление на этой основе экономического роста или спада.

Управление сбытом - набор, обучение торгового персонала, контроль над выполнением его обязанностей, мотивация, оплата труда, планирование и оценка.

Уровень управления - часть организационной структуры, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше или ниже расположенными частями.

Учредительные документы - юридическое основание государственной регистрации предпринимательской деятельности как физических так и юридических лиц. В состав учредительных документов как правило входит протокол о создании юридического лица, учредительный договор, устав организации.

Фаза проекта - это набор логически взаимосвязанных работ, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.

Факторинговая схема - разновидность торгово-комиссионной операции, сочетающейся с кредитованием оборотного капитала клиента. Это приобретение фактор-фирмами или фактор-банками дебиторской задолженности предприятий с правом на взыскание долгов.

Финансовая стратегия - принципы привлечения и использования финансовых ресурсов (в отличие от финансового плана).

Финансово-экономический анализ - расчет группы экономических показателей, на основании которых можно сделать вывод о положительном или негативном финансовом состоянии предприятия и изменении текущего положения по сравнению с предыдущими периодами времени.

Формальный лидер - официально назначенный руководитель.

Функционально-стоимостной анализ - технологии распределения затрат между операциями бизнес-процесса с последующим распределением стоимости операций по объектам учета.

Функциональный переход - место взаимодействия функций в бизнес-процессе.

Функция - устойчивая совокупность однородных специализированных работ (действий, операций), способность реализации которых поддерживается в компании.

Хранилище данных - объект на диаграмме бизнес-процессов, при помощи которого показывают места, где хранятся данные.

Цейтнот - острая нехватка времени.

Целевая аудитория - определенная группа людей, состоящая из потенциальных потребителей товара (покупателей и клиентов), на которых направлено рекламное сообщение.

Целевое финансирование - финансовые ресурсы, направленные на конкретный проект с низкой вероятностью отзыва (возврата).

Целевой рынок - набор целевых сегментов.

Целевой сегмент - сегмент, воздействие на который комплексом маркетинга дает наиболее выгодный результат.

Цель - конкретное конечное состояние или искомый результат которого стремится добиться группа.

Цель моделирования - группа вопросов, на которые модель - М должна давать ответы относительно системы - S.

Цена - это денежное выражение ценности продукта, услуги, фактора производства в процессе обмена.

Ценность - это значимость (польза) продукта, услуги, фактора производства для потребителя. Ценность продукта, услуги, фактора производства определяется как факторами предложения, так и факторами спроса.

Ценовая депрессия - продолжающаяся во времени тенденция отсутствия колебания цен ни в сторону увеличения, ни в сторону снижения.

Ценообразование - механизм определения предпринимательской организацией уровня цен на свою продукцию или услуги. На устанавливаемую цену действует масса факторов, в том числе уровень затрат, цены на аналогичную продукцию конкурентов, индекс инфляции в экономике, курсы иностранных валют, прочее.

Централизация - это концентрация прав принятия решений и сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства компании.

Чистая прибыль - прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после налогообложения.

Экстенсивное расширение - расширение за счет количественного увеличения мощностей.

Электронные системы дистрибуции - информационные системы, автоматизирующие движение товарных потоков в канале дистрибуции.

Электронные торговые системы - информационные системы, поддерживающие электронную торговлю между юридическими лицами.

Эмиссия акций - выпуск акций.

Эмитирование - выпуск, печатание.

SWOT-анализ - анализ сильных и слабых сторон организации и возможностей и угроз внешней среды.