



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

Факультет мировой экономики и международной торговли

Кафедра менеджмента

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор ИМЭС

*Богомолова* Т.П. Богомолова



Принято на заседании

Ученого совета ИМЭС

27.02.2020 г., протокол № 7

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ**

**ИЗМЕНЕНИЯМИ**

по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент

Профиль: «Международный менеджмент»

Предназначена для очной, очно-заочной и заочной форм обучения

Москва

2020

Рабочая программа дисциплины «Управление организационными изменениями» входит в состав основной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.02. Менеджмент, профиль «Международный менеджмент» и предназначена для обучающихся по очной форме обучения 2018, 2019, 2020 годов набора; очно-заочной и заочной форм обучения 2017, 2018, 2019, 2020 годов набора.

Сведения об актуализации РПД

На учебный год	Состав актуализации	Утверждена Учёным советом
2017-2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приведение в соответствие требованиям Порядка организации и осуществления образовательной деятельности (утв. приказом МОН от 05.04.17 №301).</li> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы.</li> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения.</li> <li>Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 29.06.2017 г., №11
2018-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы.</li> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения.</li> <li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> <li>• Оценочные материалы.</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 31.05.2018 г., №11
2019-2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения</li> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы</li> <li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> <li>• Оценочные материалы.</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 28.02.2019 г., №7
2020-2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения</li> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы</li> <li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> <li>• Оценочные материалы</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 27.02.2020 г., №7

## Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины (модуля).....	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования .....	4
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.....	5
5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	6
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю) .....	12
7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....	14
7.1. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости .....	14
7.2 Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации.....	28
7.2.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы .....	28
7.2.2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций .....	29
7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций .....	29
7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний .....	29
7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений.....	34
7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности .....	42
7.4. Перечень вопросов для подготовки к зачету .....	45
7.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	46
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля) .....	49
8.1. Основная литература.....	49
8.2. Дополнительная литература .....	50
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).....	55

## 1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

**Цель 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:**

- презентация и анализ системы базовых понятий (тезауруса), общей классификации и моделей организационных изменений;
- конкретизация инструментария (методы, программы и процедуры) организационных изменений;
- выявление и познание специфики основных сфер внутриорганизационных изменений (реструктуризация управления, реинжиниринг бизнес-процессов, ребрендинг организации и продукта, корпоративная культура);
- обобщение международного опыта организационных изменений на региональном, национальном и корпоративном уровнях в условиях турбулентной рыночной среды;
- знакомство со спецификой организационных изменений на уровне проектов;
- анализ типовых, специфических и уникальных качеств менеджера, основных стилей деятельности руководителя, управляющего изменениями в организации.

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

<b>Код компетенции</b>	<b>Содержание компетенции</b>	<b>Планируемый результат обучения по дисциплине (модулю)</b>
<b>ПК-6</b>	способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Знать (4) <sup>1</sup> – инструментарий (методы, программы, процедуры) организационных изменений на внутриорганизационном уровне (отдельные проекты и структурные подразделения).
		Уметь (4) – применять на практике основные теоретические положения, анализировать процессы изменений в организации.
		Владеть (4) – навыками документального оформления решений по внедрению организационных изменений.

## 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 38.03.02 Менеджмент, профиль «Международный менеджмент».

<sup>1</sup> (4) – в скобках указан этап формирования компетенции из таблицы в п. 7.2 (здесь и далее в таблицах)

**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 2 зачетные единицы, всего – 72 часа.

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц		
	очное	очно-заочное	заочное
<b>Контактная работа с преподавателем (всего)</b>	<b>48,2 / 1,34</b>	<b>16,2 / 0,45</b>	<b>8,2 / 0,23</b>
в том числе:			
Занятия лекционного типа	32 / 0,89	8 / 0,22	4 / 0,11
Занятия семинарского типа	16 / 0,44	8 / 0,22	2 / 0,055
Промежуточная аттестация по дисциплине	0,2 / 0,01	0,2 / 0,01	0,2 / 0,01
Консультации			2 / 0,055
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>23,8 / 0,66</b>	<b>55,8 / 1,55</b>	<b>60 / 1,67</b>
<b>Контроль</b>			<b>3,8 / 0,10</b>
Форма контроля	зачет	зачет	зачет
<b>Общая трудоемкость:</b>	<b>72 / 2</b>	<b>72 / 2</b>	<b>72 / 2</b>

**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. Грейнера, И. Адизеса, Б.З. Мильнера 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: <math>D \times V \times F &gt; R</math>.</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. 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 структур и реструктуризация	<p>Организационно-управленческие структуры: разновидности, сильные и слабые стороны, тенденции развития.</p> <p>«Положение об организационной структуре компании»: сущность, специфика, основные этапы разработки и проблемы реализации. Должностные инструкции персонала: теория, методология и практика.</p> <p>Взаимосвязь стратегии развития организации и структуры управления: принципы и методы оптимизации.</p> <p>Реструктуризация: понятие, необходимость, особенности проведения в различных сферах и организациях.</p>

Тема 6. Реинжиниринг бизнес-процессов	<p>Бизнес-процессы: понятие, специфика, место в системе управления организацией. Общие подходы к оптимизации бизнес-процессов.</p> <p>Реинжиниринг: концептуальные идеи, этапы и механизмы внедрения процессного подхода в организациях.</p>
Тема 7. Продукт (качество) как объект изменений	<p>Эволюция общего менеджмента и Концепция Всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management). Проекция концепции TQM на российскую действительность в условиях глобализации и финансово-экономической нестабильности.</p> <p>Стандарты ISO серии 9000 – универсальный инструмент организационных изменений.</p> <p>Marketing-mix: интерпретация расширенной (8-элементной) версии. Бренд и ребрендинг.</p>
Тема 8. Организационная (корпоративная) культура как объект изменений	<p>Организационная (корпоративная) культура как система: основные элементы (история, герои, нормы, ценности, культурная сеть), механизмы формирования и поддержания.</p> <p>Модели организационной культуры Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса. «Десятка» факторов оргкультуры и «десятка» принципов построения системы отношений «клиент – консультант» (версия Э. Шейна).</p> <p>Концепция изменений организационной культуры (М. Элвессон).</p>
Тема 9. Международный опыт управления изменениями: страны БРИКС	<p>Глобальные проблемы и мегатенденции XXI века: общая характеристика.</p> <p>Вооружённое насилие, терроризм, коррупция, миграция – вызовы, требующие эффективных противодействий мирового сообщества.</p> <p>Мировой финансово-экономический кризис 2008–2010 гг.: причины, специфика развития в регионах и отдельных странах.</p> <p>БРИКС (2002 – 2016): основные достижения, проблемы, уроки и перспективы развития.</p> <p>«Стратегия – 2020»: генезис, разработка и перспективы реализации в условиях нового («перманентного») кризиса в России. «Стратегия – 2030»: старые проблемы и новые реалии.</p>
Тема 10. Международный опыт управления изменениями: СНГ	<p>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».</p> <p>Мировой финансово-экономический кризис 2008 – 2010 гг.: последствия для государств и корпораций на постсоветском пространстве.</p> <p>Особенности стратегического планирования и управления изменениями в странах Таможенного союза. Двухсторонние отношения в рамках СНГ как форма обмена опытом проведения организационных изменений.</p>
Тема 11. Корпоративный опыт управления изменениями	<p>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?!</p> <p>Риск-менеджмент: актуальность, сущность, содержание, специфика применения общих методов и частных методик в конкретных проектах управления изменениями.</p> <p>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.</p> <p>Стиль управления: понятие, классификация (версии К. Левина, Т. Бойделла), основные достоинства и ограничения.</p> <p>Персональный и комбинированный стиль: общее и особенное. Методика самосовершенствования менеджера (версия Т. Бойделла).</p> <p>Искусство формирования и развития команд – магистральный путь развития организаций.</p>
--	---

**Структура дисциплины**  
**Очная форма обучения (в часах)**

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа			СРС	Всего
		Занятия лекцион- ного типа	Занятия се- минарского типа	Промежу- точная атте- стация по дисципли- нам		
1	Законы организации и предпосылки изменений	2	1		2	5
2	Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях	4	1		2	7
3	Концептуальные идеи и модели организационных изменений	2	1		2	5
4	Инструментарий организационных изменений	4	1		2	7
5	Проектирование организационных структур и реструктуризация	4	1		2	7
6	Реинжиниринг бизнес-процессов	4	1		2	7
7	Продукт (качество) как объект изменений	2	1		2	5
8	Организационная культура как объект изменений	2	1		2	5
9	Международный опыт управления изменениями: страны БРИКС	2	2		2	6
10	Международный опыт управления изменениями: СНГ	2	2		2	6
11	Корпоративный опыт управления изменениями	2	2		2	6
12	Индивидуальный стиль управления организационными изменениями	2	2		1,8	5,8
Промежуточная аттестация (зачет)				0,2		0,2
<b>Контроль:</b>						-
<b>ИТОГО:</b>		<b>32</b>	<b>16</b>	<b>0,2</b>	<b>23,8</b>	<b>72</b>

**Очно-заочная форма обучения (в часах)**

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа			СРС	Всего
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Промежуточная аттестация по дисциплинам		
1	Законы организации и предпосылки изменений	0,5	0,5		4	5
2	Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях	1	1		4	6
3	Концептуальные идеи и модели организационных изменений	0,5	0,5		4	5
4	Инструментарий организационных изменений	1	1		4	6
5	Проектирование организационных структур и реструктуризация	1	1		5	7
6	Реинжиниринг бизнес-процессов	1	1		5	7
7	Продукт (качество) как объект изменений	0,5	0,5		5	6
8	Организационная культура как объект изменений	0,5	0,5		5	6
9	Международный опыт управления изменениями: страны БРИКС	0,5	0,5		5	6
10	Международный опыт управления изменениями: СНГ	0,5	0,5		5	6
11	Корпоративный опыт управления изменениями	0,5	0,5		5	6
12	Индивидуальный стиль управления организационными изменениями	0,5	0,5		4,8	5,8
Промежуточная аттестация (зачет)				0,2		0,2
<b>Контроль:</b>					-	-
<b>ИТОГО:</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0,2</b>	<b>55,8</b>	<b>72</b>

### Заочная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа			СРС	Всего
		Занятия лекцион- ного типа	Занятия се- минарского типа	Промежу- точная атте- стация по дисципли- нам		
1	Законы организации и предпосылки изменений				5	5
2	Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях				5	5
3	Концептуальные идеи и модели организационных изменений	1			5	6
4	Инструментарий организационных изменений	1			5	6
5	Проектирование организационных структур и реструктуризация	1			5	6
6	Реинжиниринг бизнес-процессов		1		5	6
7	Продукт (качество) как объект изменений	1			5	6
8	Организационная культура как объект изменений				5	5
9	Международный опыт управления изменениями: страны БРИКС				5	5
10	Международный опыт управления изменениями: СНГ				5	5
11	Корпоративный опыт управления изменениями		1		5	6
12	Индивидуальный стиль управления организационными изменениями				5	5
Консультации				2		2
Промежуточная аттестация (зачет)				0,2		0,2
<b>Контроль:</b>					<b>3,8</b>	<b>3,8</b>
<b>ИТОГО:</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2,2</b>	<b>63,8</b>	<b>72</b>

## **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.

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Закон наименьшей устойчивости: сущность и особенности реализации на внутрифирменном уровне.
2. Методология управления организационными изменениями И. Адизеса: сущность и специфика реализации в российских условиях.
3. Основные модели управления организационными изменениями: сравнительный анализ (2-3 модели по выбору студента).
4. Концепция «шесть сигм»: сущность и специфика применения.
5. Современные организационно-управленческие структуры: сравнительный анализ (2-3 варианта по выбору студента).
6. Ребрендинг и рестайлинг: основные сходства и различия.
7. Концепция 4С Р. Лаутеборна и её практическое значение.
8. Классификация стилей управления и методов самосовершенствования руководителя (по версии Т. Бойделла).
9. Корпоративный опыт управления организационными изменениями (на примере 2-3 российских корпораций).
10. Корпоративный опыт управления организационными изменениями (на примере 2-3 зарубежных корпораций).

### **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	2	4	5
2.	Тема 2. Многомерность изменений и принципы управления изменениями в организациях	подготовка эссе, составление хронологических таблиц	2	4	5
3.	Тема 3. Концептуальные идеи и модели организационных изменений	подготовка к «круглым столам»	2	4	5
4.	Тема 4. Инструментарий организационных изменений	подготовка презентаций, подготовка эссе	2	4	5
5.	Тема 5. Проектирование организационных структур и реструктуризация	подготовка к коллоквиумам	2	5	5
6.	Тема 6. Реинжиниринг бизнес-процессов	подготовка презентаций, подготовка докладов	2	5	5
7.	Тема 7. Продукт (качество) как объект изменений	подготовка эссе, выполнение контрольных работ	2	5	5
8.	Тема 8. Организационная (корпоративная) культура как объект изменений	подготовка эссе, подготовка к ролевым играм	2	5	5
9.	Тема 9. Международный опыт управления изменениями: страны БРИКС	составление логических и структурных схем	2	5	5
10.	Тема 10. Международный опыт управления изменениями: СНГ	решение задач, подготовка к дискуссионным вопросам	2	5	5
11.	Тема 11. Корпоративный опыт управления изменениями	подготовка презентаций	2	5	5
12.	Тема 12. Индивидуальный стиль управления организационными изменениями	подготовка рефератов	1,8	4,8	5
<b>ИТОГО:</b>			<b>23,8</b>	<b>55,8</b>	<b>60</b>

## 7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

### 7.1. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости

#### 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. Известный специалист в области инвестирования и управления инвестициями Роберт Киосаки утверждал, что выпускник учебного заведения обязан в совершенстве владеть терминологией, относящейся к той или иной сфере бизнеса – финансам, бухгалтерскому учёту, законодательству, налогообложению – иначе ему не стать профессионалом. Разумеется, это суждение адресовано широкой аудитории, представителям любых профессий: экономисту и юристу, менеджеру и социологу, медику и психологу, физику и математику, инженеру и программисту, военнослужащему и полицейскому...

Между тем, Россия в течение последних десятилетий утратила передовые позиции в сфере образования и культуры (скажем, потенциал самой «читающей нации») в мире, лидирующей авиастроительной и космической державы. В этой связи наши извечные вопросы «Кто виноват?» и «Что делать?» следует дополнить ещё 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...

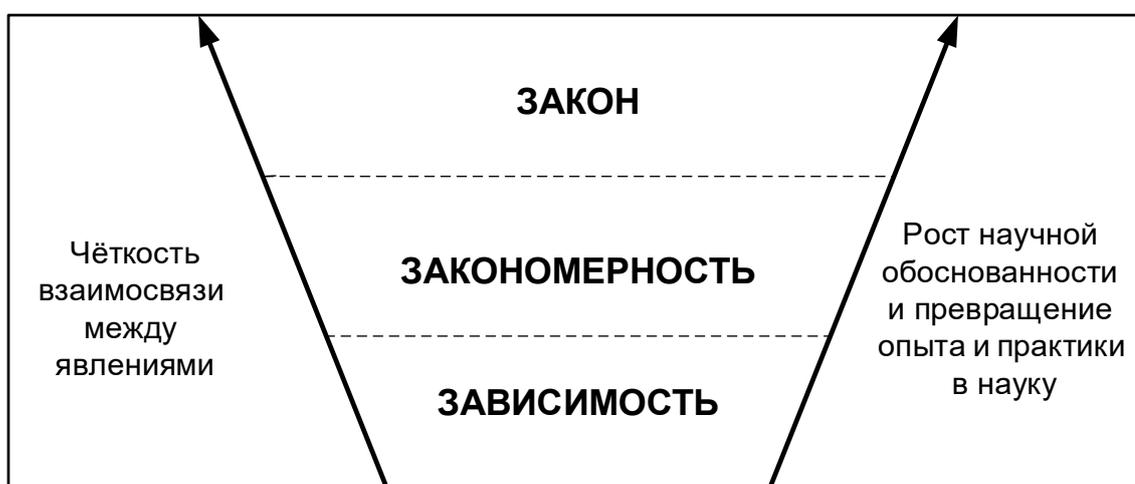


Рис. 1 – Диалектика понятий «зависимость», «закономерность», «закон»

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

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

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, а другие (например, Б.З. Мильнер, Р. Дафт) вообще не включают их в содержание рабочих программ, учебников и учебных пособий.

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

4. *Раскройте теоретическое и практическое значение деления законов на объективные и субъективные.*

## **Тема 2. Многомерность организационных изменений и принципы управления изменениями**

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

Чтобы разрешить данное противоречие, как и многие другие трудности, нужен поиск компромисса. 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 – Методический инструментарий преодоления сопротивления организационным изменениям: сравнительный анализ

Название методов	Основные категории (типы) сотрудников	Приёмы стимулирования и возможные осложнения
Информирование, обсуждение		
Участие, вовлечение		
Помощь, поддержка		
Переговоры, соглашения		
Манипуляция, кооптация		
Принуждение (явное, неявное)		

1. *Предположим, что Вы руководите организацией (профиль – по Вашему усмотрению) и планируете проактивное изменение (уточните, какое именно). Подумайте, какие категории персонала или типы личности могут оказывать сопротивление при внедрении новшества. Заполните таблицу, отразив в ней возможные негативные последствия Ваших действий по стимулированию представителей этих шести групп (типов).*

2. *Охарактеризуйте принципы амбивалентности и верификации. Какова их роль в процессе управления изменениями?*

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 подчинённый?*

## **Тема 3. Концептуальные идеи и модели организационных изменений**

О том, что теория и практика имеют больше различий, чем сходств, и не совпадают «в принципе», 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 придётся переучиваться, 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 участниками 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 подкреплён бурным развитием информтехнологий. Именно они позволяют снять, хотя бы частично, или смягчить данное противоречие, обусловленное быстрым устареванием тех «лекарств», которые ещё несколько лет назад были эффективными, а сегодня утратили свою силу из-за различных мутаций «болезней».

1. Обратитесь к сайту «Управление изменениями» (проект Василия Демьяненко). Познакомьтесь с материалами Вестника «Управление изменениями» (2012) и составьте краткую аннотацию интервью Генри Минцберга «Управление изменениями: обновление вместо трансформации», а также двух статей – Дэвида Майстера «Стратегия толстого курильщика» и Дерила Коннера «Как вести жёсткие обсуждения».

2. Изучите статью Пола Брауна «Краткая история управления изменениями», а затем дополните таблицу:

Таблица 2 – Теория управления изменениями в именах и научных трудах

Год	Имя автора	Название книги
1968	Питер Друкер	«Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества»
1970		«Шок будущего»
	Дерек Абелл	
		«Созданные из привычек»
1990		«Успех вреднее всего»
1991	Петер Шварц	
	Адриан Сливодски	«Модели получения прибыли»
1997		«Подрывная технология»
2000	Гари Хэмел	

3. Модель организационных изменений К. Левина кажется простой, если не сказать «примитивной», в сравнении с «конструкциями» И. Адизеса, Л. Грейнера, Ф. Гуияра, Дж. Келли. Вы согласны?

#### Тема 4. Инструментарий организационных изменений

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

Точка зрения: «Любые “формулы” менеджмента гарантируют только один результат – неудачу» (Г. 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 утверждённая распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 г. №1662-р она всего через год потребовала новой редакции, а вскоре и кардинальной переработки.

В 2011 году решение этой задачи было возложено на экспертов РАНХиГС и НИУ-ВШЭ (21 группа, всего около 1000 человек) под руководством ректоров этих вузов – Владимира Мау и Ярослава Кузьмина. Итогом их деятельности стал объёмный документ «Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика». В отличие от первоначальной Концепции в Стратегии-2020 были представлены три прогноза-сценария развития ситуации: инерционный (если реформы не проводятся), жёсткой реформы (проигрывающим участникам их потери не компенсируются) и оптимальных изменений (максимальный учёт интересов различных заинтересованных групп).

2. По какому из сценариев, обозначенных в «Стратегии-2020», Российская Федерация фактически развивалась в расчётный период? Аргументируйте свою позицию, опираясь на доступные аналитические материалы (например, статью «Стратегия-2020. Чего удалось достичь»).

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?

4. Что Вам известно о «Стратегии-2030»? Как, на Ваш взгляд, изменится социально-экономическая ситуация в России в обозримом будущем?

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 счёт есть и другие мнения.

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

5. Познакомьтесь с содержанием этой книги и попытайтесь объяснить причины сложившейся ситуации.

6. О какой «пятой дисциплине» рассуждал автор?

## **Тема 5. Проектирование организационных структур и реструктуризация**

*Точка зрения:* «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» (Ф. Шиппер, Ч. Манц).

*Точка зрения:* «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» (Р.Л. Дафт).

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

Таблица 3 – Сравнительный анализ двух типов организаций

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

2. Считаете ли Вы, что традиционная (механистическая) организация по сути 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 вперёд, молодёжи приходится всякий раз начинать все сначала».

*Проблемная ситуация:* Созданный в начале «нулевых» бизнес медленно угасал. ООО «Медверь+», которая специализировалась на установке и ремонте металлических дверей, занимаясь обслуживанием физических и юридических лиц на территории Московской области и располагая штатом около 100 человек и собственным производством, весной 2020 года оказалось на грани банкротства.

Действующая в организации система планирования и управления предусматривала, что каждый работник несёт ответственность за выполнение конкретных функций и задач (рабочих заданий), но на определённом этапе самоуверенность представителей администрации и низкий контроль бизнес-процессов на фоне роста отраслевой конкуренции обусловили снижение качества продукции и сервиса, вызвав отток клиентов. Вследствие этого произошло снижение оплаты труда персонала, ухудшился морально-психологический климат в коллективе, квалифицированные работники, не видя для себя перспектив, стали увольняться и переходить на работу к конкурентам.

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, поскольку в марте состояние здоровья генерального директора резко ухудшилось, он перенёс инфаркт и 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 непростой ситуации? Допустима ли в сложившихся условиях реорганизация организационно-управленческой структуры и системы управления в целом? От каких факторов будут зависеть Ваши дальнейшие шаги?

7. Подумайте, как Ваш общий стратегический замысел и план действий можно конкретизировать и отразить наглядно, дополнив следующую схему:



Рис. 2 – Анализ текущей ситуации и планируемые действия (на основе модели Курта Левина)

## Тема 6. Реинжиниринг бизнес-процессов

Разработка планов развития отдельных направлений бизнеса (стратегических бизнес-единиц, СБЕ) 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:

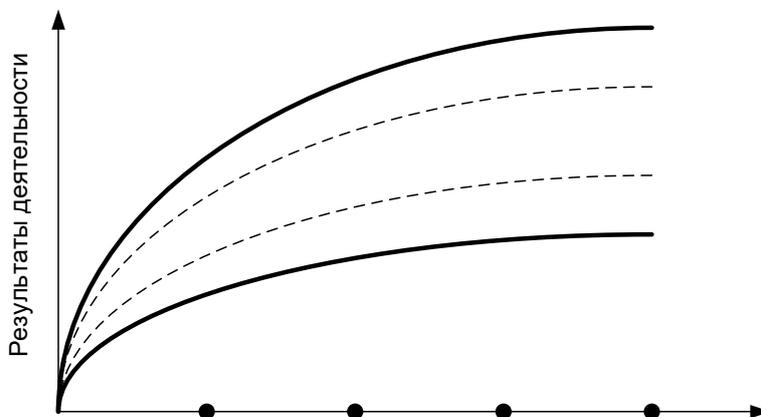


Рис. 3 – Стратегический разрыв

В этом случае наиболее вероятны два решения: пересмотр задач в сторону уменьшения и поиск новых способов достижения прежних целей на основе выявления скрытых резервов и возможностей. Планируемые результаты деятельности организации могут быть превышены либо путём совершенствования текущего бизнеса, либо за счёт 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 2025 года Вы, как генеральный директор, рассчитываете использовать?

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

*Проблемная ситуация:* Когда завершался XX век, компания Toshiba видела 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 ведёт к созданию совершенно новых рынков и видов бизнеса:

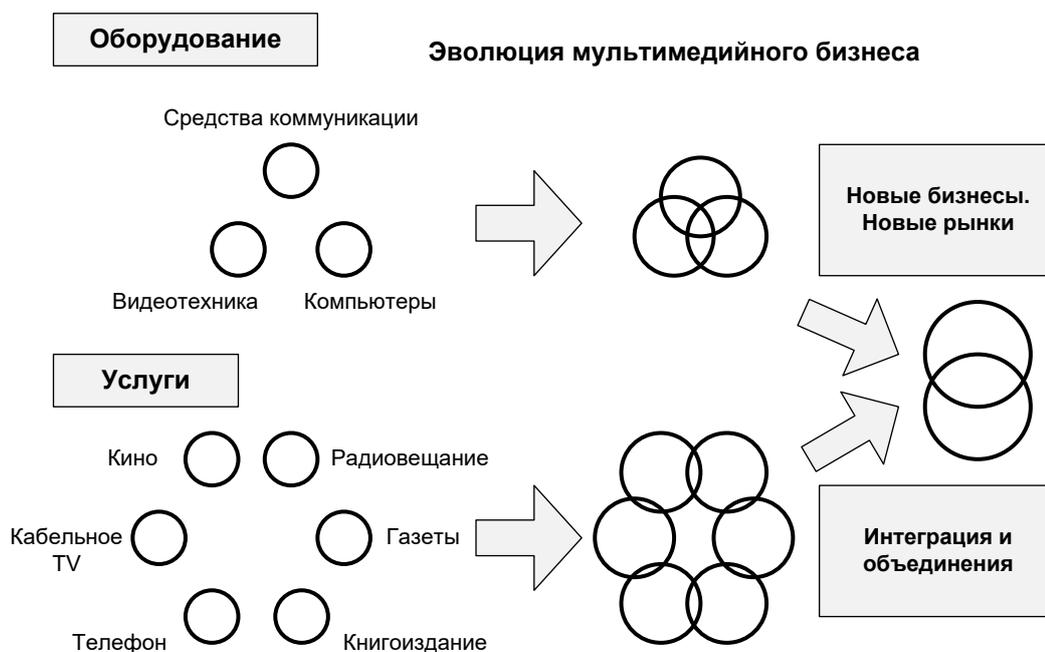


Рис. 4 – Toshiba: использование внутреннего и внешнего синергизма<sup>2</sup>

В результате анализа новых возможностей было определено магистральное направление развития – устранение барьеров между производственными отделами и специалистами бизнес-единиц. Кроме того, компания 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 ними была создана новая группа подразделений, подотчётная президенту фирмы и призванная решить три основные задачи: 1) активизировать выявление потенциала 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 путём укрепления стратегических союзов, которые помогут распределить ответственность за конкретные разработки, будут способствовать внедрению технических новшеств и обмену идеями.

4. Проанализируйте доступные источники информации (корпоративные отчёты, аналитические статьи, международные и национальные рейтинги), отражающие основные результаты деятельности компании Toshiba в XXI веке и кратко охарактеризуйте текущее состояние дел по отдельным СБЕ.

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

<sup>2</sup> Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – 3-е международное издание / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. С.158.

## 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»<sup>3</sup>, 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 учёный 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».

*1. Выразите свое отношение к рекомендации Теодора Левитта.*

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

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

В 2018 году в СМИ появилась информация о разработке Сбербанком России нового бренда. Нынешний логотип – бело-зелёный (в «Сбере» его трактуют как «природно-зелёный в сочетании с солнечным бликом») круг с галками со смещённым центром в верхней части был запущен в 2009 году...

Согласно утверждённой в конце 2017 года стратегии развития госбанка, он к 2020 году должен трансформироваться в универсальную технологическую компанию и конкурировать не с кредитными организациями, а с Google, Amazon или Alibaba... Сейчас Сбербанк «значительно больше, чем банк», заявлял глава банка Герман Греф, допустив, что из названия «Сбербанк» может исчезнуть слово «банк». В рамках реализации данной стратегии была создана дирекция по развитию экосистемы SberX, отвечающая за координацию комплексного развития экосистемы Сбербанка, а в марте 2019 года банк зарегистрировал десятки доменов со словом sber, а в апреле был зарегистрирован товарный знак «Сбер».

*3. Что означает термин «экосистема» применительно к современной корпорации? Какие бизнес-единицы входят в экосистему Сбербанка?*

*4. Доминирующее положение Сбербанка России по сравнению с остальными российскими банками очень напоминает статус партии «Единая Россия» по отношению к другим политическим партиям. Какие плюсы и минусы имеет такого рода монополизм самих «игроков-лидеров» и общества в целом?*

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». 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:

---

<sup>3</sup> Левитт Т. Маркетинговая миопия // В кн.: Классика маркетинга: Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / Сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква; Пер. с англ. Т. Виноградова и др. – СПб.: Питер, 2001. С. 11-34 (746 с.) (Серия «Маркетинг для профессионалов»)

<b>ПОТРЕБИТЕЛИ</b> разные схожие	<b>ТОВАРНЫЕ КОНКУРЕНТЫ</b>	<b>НЕЯВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ</b>
	<b>ПРЯМЫЕ КОНКУРЕНТЫ</b>	<b>КОСВЕННЫЕ КОНКУРЕНТЫ</b>
	схожие	разные
	<b>ТОВАРЫ</b>	

Рис. 5 – Основные типы конкурентов

5. 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

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, суждениями 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), причём 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 учёные справедливо 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).

1. Чем можно объяснить такое разнообразие оснований типологии ОК?

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 5 – Сравнительный анализ типов организационной культуры

Наименование типа	Основные черты (признаки)	Примеры организаций
«Оранжерея»	эсклюзивность; высокие издержки на охрану объектов, содержание помещений и обучение персонала; угроза нарушения авторских прав, производства и сбыта подделок	Государственные и частные музеи, галереи, магазины антиквариата и пр.
«Огород»		
«Крупная плантация»		
«Французский сад»		
«Кочующая орхидея»		
«Косяк рыб»		
«Лиана»		
«Отдельные колоски»		

По мнению американского социолога Э. Шейна (Edgar H. Schein), ОК представляет собой «набор приёмов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем». Эти приёмы 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 подчёркивал, что культура предприятия – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами.

5. Вы согласны? Не кажется ли Вам, что в ряде современных организаций большинство работников лишь играют определённые роли, искажая при этом свою сущность?

6. Какие формы и методы развития персонала в корпорациях являются, по Вашему мнению, наиболее и наименее эффективными? Приведите 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, ... к акрониму добавилась буква “С”, 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».

*Точка зрения:* «В последнее время феномен стран БРИКС широко обсуждается в экспертном сообществе. Одна из точек зрения заключается в том, что БРИКС представляет собой группу стран, довольно-таки искусственно объединённых в целях анализа современных процессов в международных отношениях. При этом обоснованием выделения такой группы являются в первую очередь экономические показатели. Следовательно, согласно этой точке зрения, не существует достаточных оснований для скоординированных

действий этих стран на глобальном уровне. Противоположный подход заключается в том, что БРИКС как объединение имеет возможности стать новым механизмом глобального управления. Несмотря на различия в моделях развития, каждая из входящих в эту группу стран отличается позитивной динамикой экономического развития и сильными позициями в тех регионах, к которым относится географически».

*1. Ознакомьтесь с материалами, размещёнными на официальном сайте БРИКС, и другие источники информации (например, статданные Международного валютного фонда, Всемирного банка), отражающие динамику развития этих пяти стран по сравнению с «большой семёркой» и группой «Next eleven» («следующие одиннадцать»).*

*2. Отрадите в табличной форме макроэкономические показатели стран БРИКС и других государств из «Группы двадцати» за последние 5-6 лет.*

*3. Проанализируйте основные тенденции (результаты сотрудничества) и оцените перспективы развития БРИКС в ближайшие 10-15 лет.*

## **Тема 10. Международный опыт управления изменениями: СНГ**

4 октября 2001 года самолёт авиакомпании «Сибирь» Ту-154М, следовавший по маршруту Тель-Авив – Новосибирск, на высоте 11 тысяч метров был сбит над Чёрным морем украинской зенитной ракетой С-200 (тогда в Крыму проходили военные учения). Погибли 78 человек – все пассажиры и экипаж...

Комментируя эту катастрофу, президент Украины Леонид Кучма сказал: «Посмотрите, что творится вокруг в мире, в Европе? Мы не первые и не последние, не надо из этого делать трагедию. Ошибки бывают всюду, и не только такого масштаба, а гораздо большего, планетарного масштаба. Если мы сами себя не опустим ниже цивилизованного уровня, всё будет хорошо». С такой оценкой категорически не согласились израильтяне; в частности, последовало заявление пресс-секретаря Ариэля Шарона, который в тот период был премьер-министром Израиля: «Когда убитый не является представителем твоего народа, тогда, наверное, возможно делать академические умозаключения. Погибло 78 человек, большинство из которых были израильтянами – для нас это величайшая трагедия».

*1. Предположим, Вы являетесь политическим лидером или руководителем государства и обязаны дать комментарий в связи с какой-либо резонансной трагедией. Какой будет Ваша речь?*

*2. Как известно властные структуры Украины не признали юридическую ответственность за случившееся, ограничившись лишь выплатой компенсаций родственникам погибших (по \$200 тыс. за погибшего). Почему?*

*3. Что Вам известно о катастрофе пассажирского самолёта Boeing-777 (рейс МН17), произошедшей в небе Украины летом 2014 года? Каким образом она расследуется и каковы итоги расследования?*

В начале февраля 2014 года тогдашний президент Казахстана Нурсултан Назарбаев предложил со временем рассмотреть возможность сменить название страны. По его мнению, это позволит Казахстану отличаться от других стран Центральной Азии, названия которых 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 обсуждалась идея о возврате Алматы (бывшая столица страны) прежнего названия – Алма-Ата. Общественность и некоторые чиновники полагают, что оно звучит лучше. А депутат парламента Казахстана предлагал переименовать столицу республики Астану в «Нурсултан».

В августе 2019 года в городе Шали (Чеченская республика) была открыта самая большая в Европе мечеть, которая вмещает 30 тысяч человек. Её возвели в кратчайший для такого объекта срок (всего за семь лет) и назвали «Гордость мусульман» имени пророка Мухаммада. Между тем, на этапе строительства были предложения дать ей и другое имя – Рамзана Кадырова.

*4. Вы полагаете, что изменение названия страны, города или культурного объекта может улучшить их внутренний и международный имидж?*

Говорят, что новое – это хорошо забытое старое. Современная история подтверждают мудрые слова: например, многие страны в СНГ, похоже, нескоро переболеют страстью к переименованиям. Меняются названия городов, прежние кумиры низвергаются с пьедесталов (кстати, даже в США!), их места занимают новые и новые герои...

*5. Андропов, Брежнев, Черненко – это не только фамилии руководителей СССР, но и в прошлом названия городов. Каких? А как в наши дни называются Ворошиловград, Сталинград, Екатеринослав, Екатеринбург, Фрунзе и Горький?*

*6. Сколько раз в нашей истории менялся текст государственного гимна на музыку А.В. Александрова? Чем были вызваны изменения?*

*7. Известно ли Вам, что в американском обществе развернулась широкомасштабная война с памятниками героям Конфедерации? Каковы её причины?*

За недолгий период истории на политической карте мира появились новые «проблемные» государства и территории: Абхазия, Южная Осетия, Донецкая и Луганская народные республики. В ходе референдума, проведённого в 2017 году в Каталонии, 90% его участников (более 2 млн чел.) проголосовали за независимость от Испании. Аналогичный плебисцит вероятен и в Шотландии; к его проведению (после завершения процедуры выхода Соединённого Королевства из ЕС) призывают представители Национальной партии Шотландии...

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

*9. Мировое сообщество частично (около 100 из 193 государств, входящих в ООН) признало Косово независимым от Сербии государством, но не сделало того же в отношении ряда других самопровозглашённых территорий. Почему?*

## **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 такой 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 ещё 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... Но пока организация не приступит к исследованию новых реалий, у неё 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» (П.Ф. 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?»*

Для ответа на следующие вопросы используйте базы интернет-порталов экономической информации (РБК, Bloomberg, Investing.com) и проведите анализ биржевых котировок акций крупнейших компаний СНГ за последние 10 лет.

*3. Почему рыночная капитализация многих российских «голубых фишек» заметно снижалась в периоды кризисов (2008–2010, 2014–2016)?*

*4. Какие предприятия СНГ продемонстрировали позитивную динамику, стабильность или незначительное снижение котировок акций в течение этого периода?*

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 миллиардов. Между тем, акции «Газпрома» на Московской бирже от исторического максимума (367,4 руб.), зафиксированного в 2008 году, всего через год опускались до исторического минимума (86,6 руб.), а в течение 2011 – 2014 гг. котировались в диапазоне 107 – 244 рублей. Например, по состоянию на 28 марта 2014 года общая капитализация компании составила 3147,39 млрд. руб., или по официальному курсу ЦБ РФ – 88,5 млрд долл. США.

*5. Обратитесь к соответствующим информационным ресурсам и уточните текущий показатель рыночной капитализации ПАО «Газпром». Почему он всё ещё на порядок ниже, чем заявленная «космическая» стратегическая цель?*

*6. Вы полагаете, что к 2030 году ситуация кардинально изменится? Или этим предначертаниям вообще не суждено осуществиться? Должны ли топ-менеджеры «Газпрома» и других крупных корпораций в аналогичных ситуациях нести ответственность за обнародование необоснованных прогнозов? Если да, то какую именно? Если нет, то почему? Поясните.*

В ежегодных рейтингах самых дорогостоящих брендов мира американских корпораций более 50% (например, TOP-100 по версии Interbrand), а российских компаний в этом списке нет).

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

8. Благодаря чему японские бренды Toyota, Honda, Nissan, Sony, Panasonic и другие удерживают лидерские позиции и регулярно 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. В сообщении NHTSA было указано, что отзыву подлежат минивэны третьего поколения, произведённые в 2005–2010 годах. Как пояснили в ведомстве, дефектный элемент – крышка фильтра топливного насоса; её материал мог разрушиться преждевременно от высокой температуры, воздействия агрессивных химикатов и т.п. 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...

9. Означает ли этот и аналогичные ему факты то, что качество японских автомобилей падает? Если флагман российской автомобильной индустрии – АВТОВАЗ – крайне редко отзывает свою продукцию, означает ли это, что она высококачественная?

10. В 2019 году ПАО «АВТОВАЗ» сменил организационно-правовую форму на АО. Каковы причины и главная цель этого организационного изменения?

## Тема 12. Индивидуальный стиль управления организациями

Ицхак Кальдерон Адизес известен не только теорией жизненного цикла, но и как автор оригинальной типологии руководителей. В книге «Идеальный руководитель» он утверждал, что супер-босса, который умеет делать всё, не существует. Это невозможно, поскольку такой «идеальный» человек должен сочетать несочетаемые качества...

При этом Адизес подчеркнул следующую мысль: «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 раскрыл качества руководителя, необходимые для достижения бизнес-целей организации: 1) Producer, производитель результатов; 2) Administrator, администратор; 3) Entrepreneur, предприниматель; 4) Integrator, интегратор. (По четырём начальным буквам образован акроним, РАЕИ-модель.)

По мнению Адизеса, эти качества противоречат друг другу: хороший производитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к чему склонен администратор, а предприниматель всегда будет придумывать что-то новое, что может мешать производителю результатов и интегратору, нацеленным 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? Какие ещё полезные советы и рекомендации по управлению изменениями даны в книге «Идеальный руководитель»?

2. Прочитайте книгу Акио Мориты «SONY. Сделано в Японии». Какие идеи, содержащиеся в ней, не утратили актуальности и могут использоваться современными менеджерами?

*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 из числа политиков, общественных деятелей 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 расчёты 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.

4. Среди известных концепций лидерства есть две похожие. Поясните различия между концепциями лидерских черт и харизматического лидерства.

## 7.2 Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

### 7.2.1 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)
ПК-6	способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	1	Теория организации
		2	Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
		3	Бизнес-планирование
		4	<b>Управление проектами / Управление организационными изменениями</b>
		Завершающий	Государственная итоговая аттестация (защита выпускной квалификационной работы)

## 7.2.2 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
<b>ПК-6 (четвертый этап)</b>				
Знать (4) – инструментарий (методы, программы, процедуры) организационных изменений на внутриорганизационном уровне (отдельные проекты и структурные подразделения).	Не знает	Знает некоторые инструменты организационных изменений на уровне отдельных проектов и структурных подразделений с ошибками, не имеющими решающего значения для восприятия их смыслового наполнения	Знает основные элементы организационных изменений на уровне отдельных проектов с небольшими погрешностями, часть из которых способен исправить самостоятельно после наводящих вопросов	Знает необходимые элементы организационных изменений на уровне отдельных проектов, может обосновать выбор определенных элементов
Уметь (4) – применять на практике основные теоретические положения, анализировать процессы изменений в организации.	Не умеет	Частичное соответствие требованиям	Выполняет в соответствии с основными требованиями	Выполняет полностью правильно
Владеть (4) – навыками документального оформления решений по внедрению организационных изменений.	Не владеет	Демонстрирует успешное в целом, но не системное и с погрешностями применение навыков	Демонстрирует успешное, с небольшими погрешностями применение навыков	Демонстрирует уверенное владение

## 7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

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

#### ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ПК-6

##### Вариант 1

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 Нортон) 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. 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

15. ISO – это

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

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

1. время и направленность
2. масштаб
3. содержание

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

1. время и направленность
2. характер
3. содержание

#### Вариант 2

1. 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.

2. 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

3. Второй этап 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

4. Автором концепции организационной культуры РАЕI является

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

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

1. 4 и 6
2. 6 и 6
3. 6 и 4

6. Четырехфакторную модель организационной культуры разработал и обосновал нидерландский ученый

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

7. 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

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

1. Китай
2. Италия
3. США

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

1. Япония
2. Испания
3. Швеция

10. 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

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

1. полицентризм
2. этноцентризм
3. геоцентризм

12. 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

13. В книге Питера Сенге (Peter Senge) «Пятая дисциплина» раскрыты проблемы управления

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

14. 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. «Трапеция»
3. «Призма»

15. 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»

16. 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

17. 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

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

1. содержание
2. направленность и время
3. цель

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

#### **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-6**

##### Вариант 1

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. Гуиера – 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 \_\_\_\_\_

### 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 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».

*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».*

#### Вариант 2

1. 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

2. \_\_\_\_\_ организационная структура характеризуется низкой нормой управляемости и большим количеством иерархических уровней

3. \_\_\_\_\_ организационная структура характеризуется высокой нормой управляемости в горизонтальном измерении и небольшим количеством иерархических уровней

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

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

5. 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

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

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

7. 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

8. 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

9. Интеллектуальный \_\_\_\_\_ – это общая сумма знаний, опыта и энергии (целестремленности) членов организации.

10. Когнитивный \_\_\_\_\_ – это термин, описывающий состояние рассогласованности между установками (сознанием) и поведением человека.

11. \_\_\_\_\_ управления – это результативность деятельности конкретной управляющей системы, выражающаяся в количественных и качественных показателях состояний объекта и субъекта управления.

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

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

14. \_\_\_\_\_ разделения власти при внедрении изменений предполагает активное использование методов соучастия и делает акцент на общих ценностях организации.

15. 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.**

*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 2.**

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:

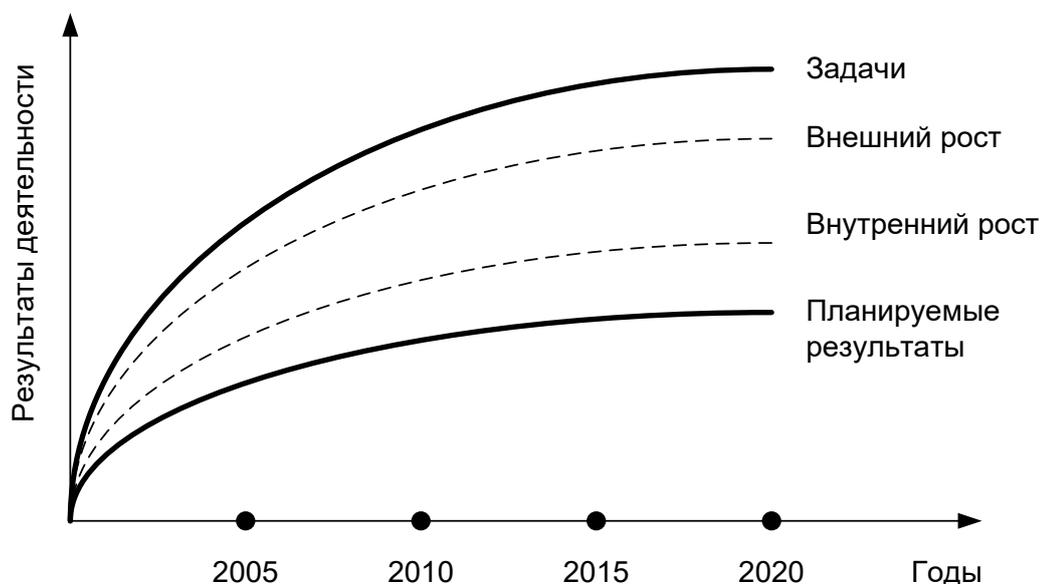


Рис. 1. Стратегический разрыв.

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 3.

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»<sup>4</sup>, 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.*

<sup>4</sup> Левитт Т. Маркетинговая миопия // В кн.: Классика маркетинга / Сост.: Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. – СПб.: Питер, 2001.

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

#### **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-6**

##### **Вариант 1**

##### **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 миллиардов. 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.

*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».

*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 такой 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).

***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?***

## Вариант 2

### Задание 1.

Ицхак Адизес известен не только своей теорией жизненных циклов компаний, но и как автор оригинальной типологии руководителей. В книге «Идеальный руководитель» он подчеркивает, 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 2.**

***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 3.**

В начале февраля 2014 года тогдашний Президент Казахстана Нурсултан Назарбаев предложил со временем рассмотреть возможность сменить название страны. 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 обсуждалась 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?*

#### **7.4. Перечень вопросов для подготовки к зачету**

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. Сопrotивление 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. Сенге.
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.

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

Для обучающихся по очной форме обучения уровень сформированности компетенции (компетенций), реализуемых данной дисциплиной, оценивается с применением балльно - рейтинговой системы в ходе текущей и промежуточной аттестации студентов согласно Положению о балльно-рейтинговой системе Автономной некоммерческой организации высшего образования «Институт международных экономических связей».

Для обучающихся по очно-заочной и заочной формам обучения уровень сформированности компетенции (компетенций), реализуемых данной дисциплиной оценивается с использованием традиционной шкалы: «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» (при проведении экзамена) или «зачтено» / «незачтено» (при проведении зачета), согласно Положению о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся в АНО ВО «Институт международных экономических связей».

##### **Процедура и критерии оценки с применением балльно-рейтинговой системы**

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 заданий и т.п.) – максимум 20 баллов;
- письменная контрольная работа, реферат и другие виды письменных работ – максимум 10 баллов (если предусмотрено выполнение двух работ – максимум по 5 баллов за каждую).

**Промежуточная аттестация** в соответствии с учебным планом по направлению 38.03.02 Менеджмент (профиль «Международный менеджмент») по дисциплине «Управление организационными изменениями» проводится в форме зачета.

Максимальная оценка знаний, умений и навыков студента, выявленных в ходе зачета – 50 баллов. Сумма баллов на зачете 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 зачете 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 зачете**

Раскрытие темы, использование	Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения	3
-------------------------------	---	---

основных понятий (максимум 3 балла)	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
<b>ИТОГО:</b>				<b>10</b>

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
<b>ИТОГО:</b>				<b>20</b>

При выставлении зачета суммируются баллы, полученные в ходе текущей работы и баллы, полученные непосредственно в ходе зачета.

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. 3.3 Положения о балльно-рейтинговой системе):

Зачет	
Баллы по 100-балльной-шкале	Традиционная система оценки
50-100 баллов	Зачтено
49 баллов и ниже	Не зачтено

#### Описание шкалы оценивания

Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) 49 баллов и ниже компетенция (компетенции) не сформирована	Оценка «удовлетворительно» (зачтено) 50-69 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.

#### Процедура и критерии оценки с применением традиционной шкалы оценивания

Для студентов очно-заочной и заочной форм обучения уровень сформированности компетенций оценивается с использованием тестирования - системы стандартизированных простых и комплексных заданий, позволяющей определить уровень знаний, умений и владений обучающегося.

Критерии оценивания заданий:

оценка «удовлетворительно» / «зачтено» - за 51-69% правильно выполненных заданий,

оценка «хорошо» / «зачтено» - за 70-85% правильно выполненных заданий,

оценка «отлично» / «зачтено» - за правильное выполнение более 85% заданий.

В случае проведения промежуточной аттестации в устно - письменной форме используется следующая шкала оценивания:

Оценка «отлично» / «зачтено». Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Практическая задача решена верно. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов больше или равно 85 %.

Оценка «хорошо» / «зачтено». Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается достаточно уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Практическая задача решена верно, либо допущена несущественная ошибка. Студент может допустить неточность при ответе на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов больше или равно 70 %.

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено». Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса. В решении практических задач допущена ошибка, исправляемая с помощью преподавателя. Имеются затруднения с выводами. Студент частично отвечает на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов более 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено». Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не продемонстрировано умение анализировать материал. Практическая задача не решена или решена не верно. Выводы не правильны или не сделаны. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. При проведении тестирования количество правильных ответов менее 50 %. При формировании окончательного результата промежуточной аттестации с применением традиционной шкалы оценивания учитываются результаты текущего контроля работы студента и оценка может быть повышена на один балл.

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

### **8.1. Основная литература**

1. Блинов А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 304 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03539-5. – Текст: электронный.

2. Ким С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 240 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02373-6. – Текст: электронный.

3. Спивак В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450462>

4. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт,

2020. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450213>

## 8.2. Дополнительная литература

1. Бакиров Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 591 с. - (Magister). - ISBN 978-5-238-01437-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118124>
2. Джордж Дж. М., Организационное поведение: Основы управления: учебное пособие / Джордж Дж. М., Г.Р. Джоунс ; пер. В.Н. Егоров. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 460 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00512-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114431>
3. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450995>
4. Управление организационными нововведениями: учебник и практикум для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 286 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04967-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/454124>

## 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://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2. <https://urait.ru> - ЭБС «Образовательная платформа Юрайт»
3. <https://www.econ.msu.ru/elibrary/is/bef/> - книги открытого доступа экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова
4. [https://elibrary.ru/org\\_titles.asp?orgsid=14364](https://elibrary.ru/org_titles.asp?orgsid=14364) - научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
5. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
6. <http://economicus.ru> - экономический портал, где представлены работы и биографии известных экономистов, профессиональный каталог экономических ресурсов Интернет, экономическая конференция, учебно-методические материалы для преподающих и изучающих экономику, подборка словарей, энциклопедий, справочников по самым разнообразным областям экономики, наиболее полное собрание лекций по экономической теории.
7. <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал - бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии.
8. <https://www.consultant.ru/online/> - Информационная справочная система «КонсультантПлюс»

### **Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows 10 HOME SL (OEM) / Windows 8.1 HOME SL (OEM);
- Office Professional Plus 2019;
- Справочно-поисковая система «КонсультантПлюс: Высшая школа».

## 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 осуществляется 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 ресурсом<sup>5</sup>.

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 платформе 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

---

<sup>5</sup> Логин и пароль можно получить также в деканате факультета мировой экономики и международной торговли.

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 связей 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.

<b>Наименование</b>	<b>Формат</b>
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 используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Перечень материально-технического обеспечения учебных аудиторий:

- Специализированная мебель для преподавателя и обучающихся;

- Ноутбук с выходом в сеть «Интернет», доступом в электронную информационно-образовательную среду Института;
- Демонстрационное оборудование - мультимедийный проектор, экран;
- Доска учебная.

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

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры  
экономики  
Протокол № 4 от 13.02.2020 г.

Автор: Э.А. Понуждаев