

**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Международный институт экономики и права»
(НОУ МИЭП)**

**Методические указания для проведения практических занятий
по дисциплине «Управление изменениями»**

(для студентов факультета «Экономики и управления»)

Методические указания
составил(и):

к.э.н., доцент каф.
Т.В. Якушина МГМУ.

Методические указания для проведения
практических занятий по дисциплине
«Управление изменениями»

(для студентов ф-та «Экономики и управления»)

разработаны в соответствии с ФГОС ВО:

*Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования
по направлению подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень бакалавриата)
(приказ Минобрнауки России от 12 января 2016 г. № 7).*

составлены на основании учебного плана:

утвержденного Учёным советом НОУ МИЭП от 30.08.18 протокол № 1.

Методические указания одобрены на заседании кафедры

Менеджмента, государственного и муниципального управления

Протокол от

30 августа 2018 г.

№ 1

Срок действия программы:

2018/19

уч. год

Зав. кафедрой д.э.н., доцент

Н.А. Завалько

Содержание

1. Цель и задачи методических указаний
2. Перечень тем практических занятий
3. Содержание и методика проведения практических занятий
4. Заключение. Освоение компетенций
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение

1. Цель и задачи методических указаний

Методические указания предназначены для выполнения практических работ по направлению обучения по программе 38.03.02 и разработаны в соответствии с содержанием рабочей программы дисциплины. Рекомендации предназначены для оказания помощи обучающимся при выполнении задач, тестовых заданий, усвоении теоретических вопросов по курсу на практических занятиях.

Практическое занятие – это одна из форм учебной работы, которая ориентирована на закрепление изученного теоретического материала, его более глубокое усвоение и формирование умения применять теоретические знания в практических целях. Готовясь к практическому занятию, обучающийся должен освежить в памяти теоретические сведения, полученные на лекции, самостоятельном изучении. Только это обеспечит высокую эффективность практических учебных занятий.

Преподаватель имеет возможность в личном кабинете наблюдать за работой каждого обучающегося, оказывая ему необходимую методическую и консультационную помощь на практическом занятии.

Практические занятия являются важной формой, способствующей усвоению курса Управление изменениями. Основные задачи этих занятий сводятся к тому, чтобы научить обучающихся, самостоятельно мыслить, изжить имеющиеся штампы и способствовать расширению общей культуры. В ходе занятий обучающиеся должны научиться применять выработанную методику в практике конкретных исследований, анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции.

В процессе практических занятий обучающихся выполняют различные виды работы. Практические работы могут носить репродуктивный и поисковый характер.

Работы, носящие репродуктивный характер, отличаются тем, что при их проведении обучающихся пользуются подробными инструкциями, в которых указаны: цель работы, пояснения порядка выполнения работы, заполнения таблицы.

Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что при их проведении обучающиеся не пользуются подробными инструкциями, им не задан порядок выполнения необходимых действий, от обучающихся требуется выбор способов выполнения работы, инструктивной и справочной литературы. Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что обучающиеся должны решить новую для них проблему, опираясь на имеющиеся у них теоретические знания.

Содержание практических занятий является решением разного рода задач, работа с литературой, справочниками, составление таблиц, схем, и др.

Тематика, содержание и количество часов, отводимое на практические занятия, зафиксировано в рабочей программе дисциплины Управление

изменениями. Состав практических заданий планируется с таким расчетом, чтобы за отведенное время обучающиеся смогли их качественно выполнить.

При проведении практических занятий используются различные формы организации работы обучающихся: фронтальная, групповая, индивидуальная. Каждая из них позволяет решать определенные дидактические задачи: разнообразить работу обучающихся, повысить ответственность каждого студента за самостоятельное выполнение полного объема работ, повысить качество подготовки обучающихся.

Основными этапами практического занятия являются:

1. проверка знаний обучающихся – их теоретической подготовленности к занятию;

2. инструктаж, проводимый преподавателем;

3. выполнение заданий, работ, упражнений, решение задач, тестовых задач;

4. последующий анализ и оценка выполненных работ и степени овладения, обучающихся запланированными компетенциями.

Критерии и показатели, используемые при оценивании выполнения задания:

Знать:	
ПК-6:	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
Уровень 1	концептуальные идеи, обусловившие формирование и развитие менеджмента изменений (change management) как новейшей отрасли управленческой науки
Уровень 2	модели, обусловившие формирование и развитие менеджмента изменений
Уровень 3	базовые понятия, классификацию организационных изменений и принципы управления изменениями в организации
Уметь:	
ПК-6:	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
Уровень 1	классифицировать организационные изменения
Уровень 2	реализовывать основные управленческие функции в сфере управления изменениями
Уровень 3	разрабатывать и реализовывать стратегии управления организацией
Владеть:	
ПК-6:	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
Уровень 1	навыками планирования проектов оргизменений в различных сферах управленческой деятельности
Уровень 2	навыками реализации проектов оргизменений в различных сферах управленческой деятельности
Уровень 3	навыками коррекции проектов оргизменений в различных сферах управленческой деятельности, включая процессы реструктуризации, реинжиниринга, ребрендинга

2. Перечень тем практических занятий

Практическая работа № 1. «Проектирование организационных структур и реструктуризация. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

Практическая работа № 2. «Реинжиниринг бизнес-процессов. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

Практическая работа № 3. «Продукт (качество) как объект изменений. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

Практическая работа № 4. «Организационная (корпоративная) культура как объект изменений. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

Практическая работа № 5. «Международный опыт управления изменениями: страны БРИКС. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

Практическая работа № 6. «Международный опыт управления изменениями: СНГ. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

Практическая работа № 7. «Корпоративный опыт управления изменениями. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

Практическая работа № 8. «Индивидуальный стиль управления организационными изменениями. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

3. Содержание и методика проведения практических занятий:

Практическая работа № 1. «Проектирование организационных структур и реструктуризация. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

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

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

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

Сравнительный анализ двух типов организаций

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

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

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

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

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

Ситуация: Созданный в начале 1990-х годов бизнес медленно угасал. Фирма ААА, которая более 20 лет специализировалась на установке и ремонте металлических дверей, весной 2014 года оказалась на грани банкротства. Она обслуживала физических и юридических лиц на территории Московской области, имела собственные производственные мощности и штат в пределах 100 человек. Принятая в организации схема планов и рабочих заданий предусматривала, что каждый работник несет ответственность за выполнение конкретных функций. Однако на определенном этапе бюрократическая волокита и высокие цены на услуги привели к тому, что многие заказчики отдали предпочтение конкурентам. Моральный климат в коллективе ухудшился, квалифицированные работники стали ощущать, что их усилия не приносят желаемых результатов. Основатель и бессменный руководитель

организации знал несколько проверенных способов для продления жизни организации – сократить издержки и снизить цены, поднять «боевой дух» наиболее опытных работников и попытаться вернуть утраченное доверие VIP-клиентов. Но этот план оказался под угрозой срыва, т.к. в марте состояние здоровья генерального директора резко ухудшилось, он перенес инфаркт и по совету врачей принял решение передать управление организацией кому-либо из своих родственников...

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

7. Выявите особенности программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программы организационных изменений при проведении реструктуризации.

Практическая работа № 2. «Реинжиниринг бизнес-процессов. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

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:

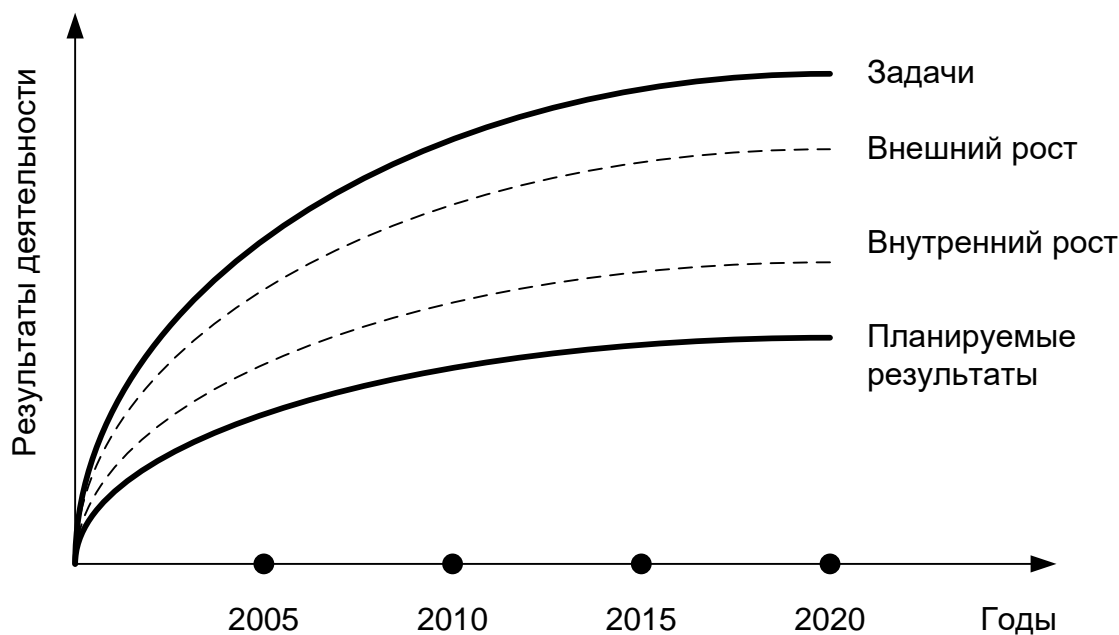


Рис.1. Стратегический разрыв.

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.

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

2. Какие внутренние и внешние источники развития предприятия до 2020 года

Вы, как генеральный директор, рассчитываете использовать?

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

Ситуация: В конце XX века, компания *Toshiba* видела свое будущее в переходе от выпуска электронного оборудования и его компонентов (видеотехника, компьютеры, полупроводниковые элементы) к производству мультимедийных устройств. Она прогнозировала наступление эры интеграции электроники, средств массовой информации (печати, TV, кино) и программного обеспечения, что ведет к созданию совершенно новых рынков и видов бизнеса (рис.2).

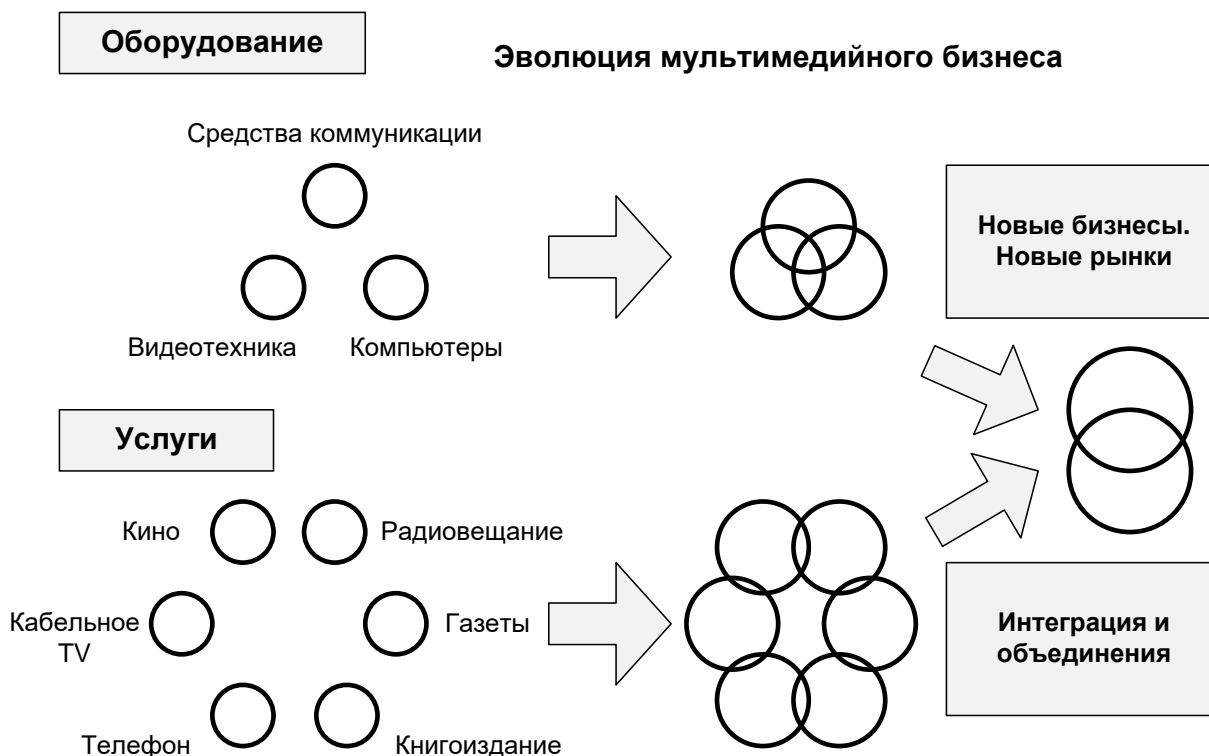


Рис. 2. Toshiba: использование внутреннего и внешнего синергизма

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

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

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

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

6. Выявите особенности программы внедрения технологических и продуктовых

инноваций или программы организационных изменений при реинжиниринге бизнес-процессов.

Практическая работа № 3. «Продукт (качество) как объект изменений. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных 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», 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».

1. Выразите свое отношение к рекомендации Теодора Левитта.

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

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

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

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

Рис. 3. Основные типы конкурентов

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

4. В чем заключаются особенности программы внедрения технологических и продуктовых инноваций при изменении товара?

Практическая работа № 4. «Организационная (корпоративная) культура как объект изменений. Способность участвовать в управлении проектом,

программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

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

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

Сегодня количество определений культуры исчисляется уже не десятками-сотнями, а тысячами, не говоря о многочисленных нюансах в трактовке понятия «организационная культура». И все же, несмотря на такое изобилие дефиниций, многие ученые справедливо полагают, что организационная культура (ОК) – это система формальных и неформальных правил, регламентирующих отношения между членами организации.

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

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

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

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

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

Сравнительный анализ типов организационной культуры

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

«Крупная плантация»		
«Французский сад»		
«Кочующая орхидея»		
«Косяк рыб»		
«Лиана»		
«Отдельные колоски»		

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

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

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

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

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

6. Как организационная культура влияет на способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений?

Практическая работа № 5. «Международный опыт управления изменениями: страны БРИКС. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

Точка зрения: «С тех пор как эксперты *Голдман Сакс* выпустили в свет акроним БРИК, в Амазонке, Волге, Янцзы и Ганге утекло немало воды. Прошли два саммита БРИК (Екатеринбург, 2009 г. и Бразилиа, 2010 г.), к акрониму добавилась буква «С» (вступление ЮАР, 2010 г.), расширились и приобрели регулярный характер контакты по линии заинтересованных ведомств. Многократно умножились ряды сторонников и противников нового формата (так называемых БРИКС-оптимистов и БРИКС-пессимистов), ведущих бесконечные интеллектуальные битвы вокруг его будущего. И в нашей стране, и за рубежом появилось немало работ, где с разной силой отразились сполохи этих сражений» (Борис Мартынов).

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

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

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

В конце марта 2014 года 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 отмечается, 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».

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

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

6. Как международный опыт внедрения изменений (страны БРИКС) может влиять на способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений?

Практическая работа № 6. «Международный опыт управления изменениями: СНГ. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

В начале февраля 2014 года 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 обсуждается идея о возврате Алматы (бывшая столица страны) прежнего названия – Алма-Ата. Общественность и некоторые чиновники считают, что оно звучит лучше. А депутат парламента Казахстана предложил переименовать столицу республики Астану в «Нурсултан»...

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

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

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

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

Для ответа на следующие вопросы воспользуйтесь базами данных информагентства РосБизнесКонсалтинг <http://www.rbc.ru> и проведите анализ биржевых котировок акций наиболее известных российских компаний и стран СНГ за 2008 – 2014 гг.

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

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

10 июля 2008 года на проходившем во Франции Европейском деловом конгрессе председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер публично заявил, что российский гигант станет крупнейшей в мире акционерной компанией и в течение семи-восьми лет достигнет уровня капитализации в 1 триллион долларов против тогдашних 360 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.

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

7. Вы полагаете, что к 2016 году ситуация может кардинально измениться?

8. Если же оптимистичные предначертания не сбудутся, должны ли высшие менеджеры «Газпрома», по Вашему мнению, уйти в отставку? Поясните.

9. Как международный опыт внедрения изменений (страны СНГ) может влиять на способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений?

Практическая работа № 7. «Корпоративный опыт управления изменениями. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

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” плаванье. 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).

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

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

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

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

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

В ежегодных рейтингах самых дорогостоящих брендов мира значится не менее 50%

американских корпораций (в 2013 году их было 55 из TOP-100 по версии *Interbrand*, при этом российских компаний в этом списке нет).

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

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

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

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

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

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

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

11. Как корпоративный опыт внедрения изменений может влиять на способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений?

Практическая работа № 8. «Индивидуальный стиль управления организационными изменениями. Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Как индивидуальный стиль управления изменениями может влиять на способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений?

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ ЗАНЯТИЙ

Реализация компетенций:

- ПК-6 - способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

1. Степень завершенности и правильности ответов на задания ПТК: полнота раскрытия вопросов; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с литературой; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.

2. Полнота и целостность выполнения задания, полнота использования литературных источников по вопросам; анализа учебной литературы по дисциплине «Управление изменениями» для решения профессиональных задач, анализа научной литературы для решения профессиональных задач.

3. Соблюдение требований к решению задач: – правильное оформление; – грамотность и культура изложения; – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы.

Преподаватель анализирует оценочную таблицу. Выставляет и мотивирует итоговые оценки.

1. оценки «отлично» заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании,

изложении и использовании учебно-программного материала;

2. оценки **«хорошо»** заслуживает студент, обнаруживший полные знания учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

3. оценки **«удовлетворительно»** заслуживает студент, обнаруживший знание учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешность в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя;

4. оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Преподаватель сообщает о достижении целей занятия:

- способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6).

На основании заключительной беседы с обучающимися преподаватель делает вывод, о том насколько достигнуты цели практического занятия.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ						
Рекомендуемая литература						
Основная литература						
Код	Авторы	Заглавие	Назначение	Издательство	Год издания	Количество
Л1.1	Шермет М. А.	Управление изменениями	Курс	М.: Дело – 129 с.	2015	
Л1.2	Блинов А.О., Н.В. Угрюмова.	Управление изменениями	Учебник	М. : Дашков и К – 304 с.	2017	
Л1.3	Коэн А.Р.	Курс МВА по менеджменту	Курс	М.: Альпина Паблишерз – 507 с.	2016	
Дополнительная литература						
Л2.1	А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова.	Управление изменениями	Учебник для бакалавров :	М.: Дашков и К – 303 с.	2017	

			учебник для вузов			
Л2.2	В.А. Спивак	Управление изменениями	Учебник для бакалавриата : учебник для вузов	М.: Юрайт – 357 с.	2015	
Л2.3	Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко.	Управление изменениями	Учебник и практикум для бакалавриата : учебник для вузов	М.: Юрайт – 278 с.	2015	
Л2.4	С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов.	Управление изменениями	Учебник для бакалавриата : учебник для вузов	М.: Инфра-М – 378 с.	2017	
Л2.5	Т.Ю. Иванова	Управление изменениями	Учеб. пособие для бакалавриата : учеб. пособие для вузов	М.: Кнорус – 349 с.	2017	

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

	Наименование ресурса	Адрес
Э1	Корпоративный менеджмент; библиотека управления	http://www.cfin.ru
Э2	МБУИ: Международное бюро управления изменениями / IBCM: International Bureau of Change Management	http://ibcm.biz/Biblioteka

Перечень информационных и дистанционных образовательных технологий

Перечень программного обеспечения

1	Операционная система Windows 7;
2	Интегрированный пакет прикладных программ Microsoft Office 2010 (Access, Excel, Power Point, Word и т.д.).

Перечень информационных справочных систем

1	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»;
2	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»;
3	Информационно-правовая система Гарант;

Перечень дистанционных образовательных технологий

1	Система дистанционного обучения «Прометей»;
2	Система видеоконференцсвязи «Mirapolis Virtual Room»;
3	Галактика Портал внутренних и внешних коммуникаций учебного заведения (личный кабинет обучающегося/преподавателя в ЭИОС НОУ МИЭП).