

# АНО ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА»

Приложение 1  
к рабочей программе  
дисциплины (модуля)  
Б1.В.ДВ.04.01  
«Управление  
организационными  
изменениями»

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

**Б1.В.ДВ.04.01 «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

<b>Направление подготовки</b>	<i>38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата)</i>
<b>Направленность (профиль)</b>	<i>Экономика предприятий и организаций</i>
<b>Формы обучения</b>	<i>очная, очно-заочная, заочная</i>

Москва - 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Методические рекомендации по подготовке к занятиям лекционного и семинарского типа.....	2
2. Задания для самостоятельной работы обучающихся.....	3
3. Методические рекомендации по подготовке к экзамену.....	11
4. Словарь основных терминов.....	11

### **1. Методические рекомендации по подготовке к занятиям лекционного и семинарского типа**

Самостоятельная работа, являясь основным видом обучения, предполагает изучение рекомендованных литературных источников, справочных материалов (основной и дополнительной литературы) в интересах доработки конспекта лекций и подготовки к занятиям семинарского типа.

Доработку лекции целесообразно осуществлять в течение 2-3-х дней после её проведения. Для этого необходимо прочитать сделанные записи, подчеркнуть (выделить) вопросы, заголовки и основные положения лекции, тщательно изучить ключевые слова и понятия данной темы занятия. В случае необходимости следует более подробно самостоятельно рассмотреть вопросы лекции, дополнив материалом из других источников. При этом следует учесть, что конспект лекции должен максимально полно раскрывать содержание изучаемой темы.

К семинарскому и практическому занятию следует готовиться заранее. Для этого необходимо детально изучить план семинарского занятия, подобрать соответствующую литературу. Желательно по каждому вопросу семинарского занятия сделать небольшой конспект, отразив в нем ключевые моменты. В случае выбора доклада, рекомендованного на семинаре, целесообразно поставить об этом в известность преподавателя и проконсультироваться у него по поводу структуры и содержания доклада. Кроме выступления на семинаре, обучающийся должен быть готов к рецензированию докладов, сделанных одногруппниками, внесению дополнений к имеющимся выступлениям, а также к решению тестов и ситуационных (расчётных) задач.

В ходе подготовки к семинарскому и практическому занятию обучающийся должен повторить лекционный материал по данной теме, изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу. В целях более полного усвоения учебного материала следует также изучить основные термины и вопросы для самоконтроля по данной теме. Подготовка к семинару или практическому занятию должна обеспечивать активное участие каждого обучающегося в обсуждении всех вопросов, вынесенных для рассмотрения на каждом занятии.

С целью более эффективного усвоения учебного материала обучающиеся в процессе самостоятельной работы должны использовать словарь основных терминов курса и вопросы, предназначенные для самоконтроля, а также подготовиться к решению тестов и заданий, предназначенных для проведения семинаров и практических занятий.

## 2. Задания для самостоятельной работы обучающихся

### а) при чтении лекций

**Тема 1. Управление организационными изменениями в организациях как раздел экономических знаний для использования в различных сферах бизнес-деятельности.**

*Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции.*

При изучении данной темы обучающиеся должны разобраться с основными понятиями, используемыми при изучении данной учебной дисциплины. Необходимо усвоить роль внешней среды как источника возможностей и проблем функционирования организации. Успех изучения дисциплины должен быть основан на осмыслении цели и результатов стратегического управления. Также следует уделить внимание организации как системе, движущейся в направлении роста или спада. Далее необходимо остановиться на усвоении характеристик больших организаций и малых организаций, а также на понятии жизненного цикла организации.

*Ключевые слова:* внешняя среда, стратегическое управление, большие организации, малые организации, жизненный цикл организации.

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к практическому занятию.
4. Подготовиться к работе на лекции по теме 2. Повторить вопрос: основные функции управления экономикой (дисциплина «Экономическая теория»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.

**Тема 2. Сущность и концепции управления организационными изменениями в организациях как поиск профессиональных организационно-управленческих решений.**

*Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции.*

Рассмотрение данной темы необходимо начать с изучения сущности изменения, их формы, а также цели, задачи управления изменениями. Особое внимание следует уделить рассмотрению типов организационных изменений: изменения в технологии, в товарах и услугах, в стратегии и оргструктуре, в культуре. После этого обучающиеся должны разобраться с концепцией управления преобразованиями МакКинзи. Далее необходимо усвоить компоненты процесса преобразований. Кроме того, важно осмыслить роль корпоративной культуры, ценности компании, команды как необходимые условия для успешных изменений.

*Ключевые слова:* сущность изменения, типы организационных изменений, концепция МакКинзи, компоненты процесса преобразований, корпоративная культура.

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к семинару.
4. Подготовиться к работе на лекции по теме 3. Повторить вопрос: влияние

внешних и внутренних факторов на деятельность предприятия (дисциплина «Маркетинг»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.

### **Тема 3. Поиск профессиональных организационно-управленческих решений с использованием моделей управления организационными изменениями в организациях.**

*Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции.*

При изучении данной темы обучающиеся должны разобраться с тем, что представляет собой модель изменений К. Левина. Далее необходимо усвоить роль этапов процесса изменений: размораживание, движение, замораживание. Далее необходимо остановиться на усвоении модели управления изменениями Л. Грейнера, где рассматривается участие работников в управлении изменениями. Важно осмыслить сущность метод принудительного проведения изменений и метод адаптивных изменений. После этого перейти к осмыслению такого управления кризисной ситуацией, как «аварийный» метод, а также метод «аккордеона» - промежуточный подход к управлению изменениями. Затем следует уделить внимание четырем направлениям проведения преобразования: рефрейминг, реструктуризация, оживление, обновление.

*Ключевые слова:* модель К. Левина, этапы процесса изменений, модели Л. Грейнера, принудительное проведения изменений, метод адаптивных изменений, управления кризисной ситуацией, рефрейминг, реструктуризация, оживление, обновление.

*Задание для самостоятельной работы:*

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к практическому занятию.
4. Подготовиться к работе на лекции по теме 4. Повторить вопрос: модели управления предприятием (дисциплина «Менеджмент»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.

### **Тема 4. Управление персоналом в процессе организационных изменений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий**

*Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции.*

Рассмотрение данной темы необходимо начать с социально-психологических условий, способствующих инициации и реализации изменений. Важно понять, что изменения невозможно осуществить, если не сумеешь побудить руководителей организации к проведению изменений. Отсюда вытекает важность мотивация руководителей проектов изменений. Затем надо перейти к понятию сопротивления организации к изменениям, и усвоить виды такого сопротивления. Здесь необходимо остановиться на сопротивлении персонала изменениям - его видам и формам проявления и причинам. В конечном итоге обучающиеся должны усвоить методы преодоления сопротивления изменениям.

*Ключевые слова:* социально-психологические условия, побуждение руководителей, мотивация руководителей, сопротивление организации, методы преодоления сопротивления.

*Задание для самостоятельной работы:*

1. Изучить категориальный аппарат.

2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к семинару.
4. Подготовиться к работе на лекции по теме 5. Повторить вопрос: издержки производства (дисциплина «Экономическая теория»). Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.

## **Тема 5. Стратегические типы организационных изменений в процессе принятия профессиональных организационно-управленческих решений.**

*Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции.*

При изучении данной темы обучающиеся должны разобраться с понятием реструктуризации. Далее необходимо усвоить роль ситуаций, при которых проводится реструктуризация управления. После этого следует осмыслить связь стратегии и организационной структуры предприятия, а также изучить подходы к построению организационных структур: функциональный, дивизиональный, матричный, командный, сетевой. Затем следует уделить внимание организационному анализу компании и понять сущность проектирования организационной структуры управления методом матрицы организационных проекций. Важно изучить такие практические подходы к реструктуризации управления компанией, как сокращение, объединение компаний, добавление новых функций, реорганизация.

*Ключевые слова:* реструктуризация, организационная структура, анализ компании, подходы к реструктуризации.

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к практическому занятию.
4. Подготовиться к работе на лекции по теме 6. Быть готовым к обсуждению этого вопроса в ходе лекции.

## **Тема 6. Организационно-управленческие решения в сфере реинжиниринга бизнес процессов (РБП).**

*Рекомендации по составлению и доработке конспекта лекции.*

Рассмотрение данной темы необходимо начать с усвоения понятия инжиниринга бизнеса (РБП). Важно понять, что является целью и задачами РБП, и разобраться с подходами к оптимизации бизнес-процессов. Далее перейти к изучению принципов РБП и его структуры. Кроме этого, надо вникнуть в суть концепции «обучающейся организации».

*Ключевые слова:* реинжиниринг, бизнес-процессы, реинжиниринг бизнес-процессов (РПБ), оптимизация бизнес-процессов, структура РБП, «обучающаяся организация».

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучить категориальный аппарат.
2. Доработать материалы лекции.
3. Подготовиться к семинару.

**б) при подготовке к практическим и семинарским занятиям**

**1) для обучающихся очной формы обучения**

**Планы практических занятий**

**Практическое занятие №1 (тема №1)**

1. Подготовить материал для выполнения практического занятия №1.
  2. Выполнить задания практического занятия №1.
- Формируемые компетенции: ПК-11.

**Практическое занятие №2 (тема №1)**

1. Подготовить материал для выполнения практического занятия №2.
  2. Выполнить задания практического занятия №2.
- Формируемые компетенции: ПК-11.

**Практическое занятие №3 (тема №1)**

1. Подготовить материал для выполнения практического занятия №3.
  2. Выполнить задания практического занятия №3.
- Формируемые компетенции: ПК-11.

**Практическое занятие №4 (тема №1)**

1. Подготовить материал для выполнения практического занятия №4.
  2. Выполнить задания практического занятия №4.
- Формируемые компетенции: ПК-11.

**Практическое занятие №5 (тема №3)**

1. Подготовить материал для выполнения практического занятия №5.
  2. Выполнить задания практического занятия №5.
- Формируемые компетенции: ОПК-4, ПК-11.

**Практическое занятие №6 (тема №3)**

1. Подготовить материал для выполнения практического занятия №6.
  2. Выполнить задания практического занятия №6.
- Формируемые компетенции: ОПК-4, ПК-11.

**Практическое занятие №7 (тема №3)**

1. Подготовить материал для выполнения практического занятия №7.
  2. Выполнить задания практического занятия №7.
- Формируемые компетенции: ОПК-4, ПК-11.

**Практическое занятие №8 (тема №5)**

1. Подготовить материал для выполнения практического занятия №8.
  2. Выполнить задания практического занятия №8.
- Формируемые компетенции: ПК-11.

### **Практическое занятие №9 (тема №5)**

1. Подготовить материал для выполнения практического занятия №5.
  2. Выполнить задания практического занятия №5.
- Формируемые компетенции: ПК-11.

### **Планы семинарских занятий**

В случае подготовки доклада по теме семинара обучающемуся необходимо проинформировать об этом преподавателя, группу и при необходимости проконсультироваться у преподавателя.

Примечание: все семинарские занятия проводятся в форме семинара-дискуссии. Оно предполагает максимальное включение обучающихся в интенсивную беседу с лектором. Обучающимся быть готовыми к ответам на отдельные вопросы, далее дискуссии с последовательным переходом её в диспут.

#### **Семинар № 1 (тема № 2).**

1. Подготовить вопросы для обсуждения семинара №1.
  2. Решение тестов по теме №2.
- Формируемые компетенции: ПК-11.  
Основная литература: 1.  
Дополнительная литература: 1,2,3,4.

#### **Семинар № 2 (тема № 2).**

1. Подготовить вопросы для обсуждения семинара №2.
  2. Решение тестов по теме №2.
- Формируемые компетенции: ПК-11.  
Основная литература: 1.  
Дополнительная литература: 1,2,3,4.

#### **Семинар № 3 (тема № 2).**

1. Подготовить вопросы для обсуждения семинара №1.
  2. Решение тестов по теме №2.
- Формируемые компетенции: ПК-11.  
Основная литература: 1.  
Дополнительная литература: 1,2,3,4.

#### **Семинар № 4 (тема № 4).**

1. Подготовить вопросы для обсуждения семинара №4.
  2. Решение тестов по теме №4.
- Формируемые компетенции: ПК-11.  
Основная литература: 1.  
Дополнительная литература: 1,2,3,4.

#### **Семинар № 5 (тема № 4).**

1. Подготовить вопросы для обсуждения семинара №5.
2. Решение тестов по теме №4.

Формируемые компетенции: ПК-11.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1,2,3,4.

#### **Семинар № 6 (тема № 4).**

1. Подготовить вопросы для обсуждения семинара №6.

2. Решение тестов по теме №4.

Формируемые компетенции: ПК-11.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1,2,3,4.

#### **Семинар № 7 (тема № 4).**

1. Подготовить вопросы для обсуждения семинара №7.

2. Решение тестов по теме №4.

Формируемые компетенции: ПК-11.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1,2,3,4.

#### **Семинар № 8 (тема № 6).**

1. Подготовить вопросы для обсуждения семинара №8.

2. Решение тестов по теме №6.

Формируемые компетенции: ОПК-4, ПК-11.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1,2,3,4.

#### **Семинар № 9 (тема №6).**

1. Подготовить вопросы для обсуждения семинара №9.

2. Решение тестов по теме №6.

Формируемые компетенции: ОПК-4, ПК-11.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1,2,3,4.

### **2) для обучающихся очно-заочной формы обучения**

#### **Планы практических занятий**

##### **Практическое занятие №1 (тема №1)**

1. Изучить материал для выполнения заданий практического занятия №1.

2. Выполнить заданий практического занятия №1.

Формируемые компетенции: ПК-11.

##### **Практическое занятие №2 (тема №1)**

1. Изучить материал для выполнения заданий практического занятия №2.

2. Выполнить заданий практического занятия №2.

Формируемые компетенции: ПК-11.



### **Практическое занятие №3 (тема №3)**

1. Изучить материал для выполнения заданий практического занятия №3.
  2. Выполнить заданий практического занятия №3.
- Формируемые компетенции: ОПК-4, ПК-11.

### **Практическое занятие №4 (тема №5)**

1. Изучить материал для выполнения заданий практического занятия №4.
  2. Выполнить заданий практического занятия №4.
- Формируемые компетенции: ПК-11.

## **План семинарских занятий**

### **Семинар № 1 (тема № 2).**

1. Подготовка по обсуждаемым вопросам семинара.
  2. Выполнить задачи, тесты по теме №2.
- Основная литература: 1.  
Дополнительная литература: 1,2,3,4.  
Формируемые компетенции: ПК-3.

### **Семинар № 2 (тема № 2).**

1. Подготовка по обсуждаемым вопросам семинара.
  2. Выполнить задачи, тесты по теме №2.
- Основная литература: 1.  
Дополнительная литература: 1,2,3,4.  
Формируемые компетенции: ПК-3.

### **Семинар № 3 (тема № 4).**

1. Подготовка по обсуждаемым вопросам семинара.
  2. Выполнить задачи, тесты по теме №4.
- Основная литература: 1.  
Дополнительная литература: 1,2,3,4.  
Формируемые компетенции: ПК-11.

### **Семинар № 4 (тема № 6).**

1. Подготовка по обсуждаемым вопросам семинара.
  2. Выполнить задачи, тесты по теме №6.
  3. Выполнить задачи, задания по теме №6 в рабочей тетради.
- Основная литература: 1.  
Дополнительная литература: 1,2,3,4.  
Формируемые компетенции: ОПК-4, ПК-11.

## 2) для обучающихся заочной формы обучения

### Планы семинарских занятий

Примечание: все семинарские занятия проводятся в интерактивной форме семинара-дискуссии, которая представляет собой свободный обмен мнениями в промежутках между логически оформленными разделами сообщения учебного материала. Она активизирует познавательную деятельность аудитории, дает возможность управлять мнением группы, использовать это мнение для изменения негативных установок и ошибочных мнений некоторых обучающихся; лекция с интенсивной обратной связью.

#### **Семинар № 1 (тема № 2).**

1. Подготовка по обсуждаемым вопросам семинара №1.
2. Выполнить задачи, тесты по теме №2.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1,2,3,4.

Формируемые компетенции: ПК-11.

#### **Семинар № 2 (тема № 2).**

1. Подготовка по обсуждаемым вопросам семинара №2.
2. Выполнить задачи, тесты по теме №2.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1,2,3,4.

Формируемые компетенции: ПК-11.

#### **Семинар № 3 (тема № 4).**

1. Подготовка по обсуждаемым вопросам семинара №3.
2. Выполнить задачи, тесты по теме №4.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1,2,3,4.

Формируемые компетенции: ПК-11..

#### **Семинар № 4 (тема № 6).**

1. Подготовка по обсуждаемым вопросам семинара №4.
2. Выполнить задачи, тесты по теме №6.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1,2,3,4.

Формируемые компетенции: ОПК-4, ПК-11.

#### **Семинар № 5 (тема № 6).**

1. Подготовка по обсуждаемым вопросам семинара №5.
2. Выполнить задачи, тесты по теме №6.

тетради.

Основная литература: 1.

Дополнительная литература: 1,2,3,4.

Формируемые компетенции: ОПК-4, ПК-11.

### 3. Методические рекомендации по подготовке к экзамену

К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине.

В самом начале изучения дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой по дисциплине,
- перечень компетенций, которыми обучающийся должен владеть,
- учебно-тематическим планом дисциплины,
- контрольными мероприятиями,
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами.
- перечнем экзаменационных вопросов.

Систематическое выполнение учебной работы на занятиях лекционного и семинарского типа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

### 4. Словарь основных терминов

#### А

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

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

**Административная стратегия** - система принципов управления организацией и персоналом.

**Активы** - совокупность имущества и денежных средств, принадлежащих предприятию.

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

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

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

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

#### Б

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

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

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

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

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

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

## В

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

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

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

## Д

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

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

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

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

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

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

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

**Дефолт** - невозможность расплатиться по своим долгам.

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

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

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

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

## Ж

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

## И

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

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

**Имущественный комплекс** - внеоборотные и оборотные активы предприятия.

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

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

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

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

## К

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Л

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

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

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

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

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

## М

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

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

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

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

**Моделирование** - разработка модели системы с целью решения определенных задач.

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

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

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

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

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

## Н

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

## О

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

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

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

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

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

**Организационная структура - Матричная** - организационная структура, в которой деление организации на подразделения (департаментализация) происходит

по двум или более объектам (функция, продукт, рынок, процесс, проект, регион и т.д).

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

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

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

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

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

## II

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

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

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

**Показатели финансовой устойчивости** - показатели, характеризующие структуру пассивов предприятия.

**Показатель ROI** - рентабельность капитала, отдача на вложенные инвестиции.

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

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

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

## Р

**Рабочая гипотеза** - это вероятностное предположение относительно сущности и путей решения рассматриваемой проблемы. Это предполагаемый алгоритм решения проблемы, служит основой для критериальных рамок исследования, в том числе для системы показателей, которые будут использованы в исследовании.



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

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

## С

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

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

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

**Сопrotивление** – нежелание и отказ менять привычный уклад деятельности.

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

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

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

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

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

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

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

## Т

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

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

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

#### **Ф**

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

**Формальный лидер** - официально назначенный руководитель.

#### **Ц**

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

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

#### **Э**

**Экстенсивное расширение** - расширение за счет количественного увеличения мощностей.

#### **S**

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