

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

ФГБОУ ВПО «Российский химико-технологический университет
им. Д.И. Менделеева»

Новомосковский институт (филиал)

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

**Учебно-методическое пособие
по выполнению курсовой работы
для студентов всех форм обучения
направления подготовки 080200 «Менеджмент»**

Новомосковск
2014

УДК 338
ББК 65.290-2
У 677

Рецензент:

кандидат экономических наук, доцент Лобковская О.З.
(ФГБОУ ВПО РХТУ им. Д.И. Менделеева,
Новомосковский институт (филиал))

Зав. кафедрой коммерции и экономических дисциплин,
к.э.н. Сизов Л.А.

(НОУ ВПО «Университет Российской академии образования»,
Новомосковский филиал)

Составители: Чернышева Н.И., Колесникова Т.П.

У 677 «Управление изменениями» Учебно-методическое пособие по выполнению курсовой работы для студентов всех форм обучения направления подготовки 080200 «Менеджмент» /ФГБОУ ВПО «Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева», Новомосковский институт (филиал); Новомосковск, 2014. – 56 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для оказания помощи студентам при выполнении курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент. Часть 3. Управление изменениями».

В пособии изложены вопросы подготовки курсовой работы, указаны их основные направления и примерная тематика, даны рекомендации по организации процесса написания, оформления и защиты курсовой работы. Кроме того пособие содержит глоссарий и рекомендованный список литературы.

Учебно-методическое пособие рекомендовано для студентов всех форм обучения направления подготовки 080200 «Менеджмент».

Библиогр.: 32 назв.

УДК 338
ББК 65.290-2

© ФГБОУ ВПО «Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева»
Новомосковский институт (филиал), 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1 Общие требования к курсовой работе	6
1.1 Порядок выполнения курсовой работы	6
1.2 Примерная тематика курсовых работ	7
1.3 Структура курсовой работы	7
2 Содержание основных разделов курсовой работы	10
2.1 Введение	10
2.2 Основная часть	12
2.2.1 Теоретическая часть курсовой работы	12
2.2.2 Практическая часть курсовой работы	13
2.2.2.1 Характеристика нововведения	15
2.2.2.2 Оценка научно-технического уровня инновации	20
2.2.2.3 Определение основных этапов создания новшества	24
2.2.2.4 Расчет общих затрат на создание нового продукта	24
2.2.2.5 Управление рисками инновационного процесса	24
2.2.2.5.1 Расчет возможных потерь инвестора	25
2.2.2.5.2 Минимизация риска	27
2.2.2.5.3 Страхование риска	29
2.2.2.6 Содержание и план работ по осуществлению нововведения	29
2.2.2.7 Планирование продаж	31
2.2.2.8 Оценка эффективности использования инноваций	32
2.3 Заключение	34
2.4 Список литературы	34
3 Требования к оформлению курсовой работы	36
4 Подведение итогов и организация защиты курсовой работы	41
Приложение А. Типовая форма титульного листа курсовой работы	43
Глоссарий	44
Библиографический список	51

Введение

Учебно-методическое пособие разработано на основе учебной программы дисциплины «Стратегический менеджмент. Часть 3. Управление изменениями». Управление изменениями – это разновидность самостоятельной профессионально осуществляемой деятельности. Дисциплина «Управление изменениями» входит в программу подготовки бакалавров-менеджеров как один из курсов, призванных сформировать понимание необходимости управления функционированием и особенно развитием социально-экономической системы, дать знания в области управления инновационным процессом. Данный курс является логическим продолжением и детализацией основных положений теории управления и менеджмента, тесно связан теснейшим образом с другими дисциплинами управленческого цикла.

Целью курса является формирование у студентов комплексного понятия о методах управления организационными изменениями в условиях изменения условий внешней и внутренней среды, ознакомление с основными методами и средствами управления изменениями, формирование у студентов практических навыков принятия решений по управлению организационными изменениями.

Курс «Управление изменениями» должен охватывать не только технические и технологические нововведения, но и те, которые в большей степени связаны с деятельностью менеджера – организационные, экономические, социальные нововведения; такие как использование новых прогрессивных форм управления, автоматизация систем управления и т.д.

Изучение дисциплины «Управление изменениями» направлено на формирование следующих компетенций:

— способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);

— готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способность преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);

— готовность участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций (ПК-21);

— знание современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности (ПК-23);

— умение моделировать бизнес-процессы и знакомство с методами реорганизации бизнес-процессов (ПК-35);

— умение находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (ПК-48);

— способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-49).

Данная дисциплина служит для предоставления знаний по тенденциям и разновидностям развития по организационным изменениям. Потребность в специалистах, обладающих современными глубокими знаниями в области организационного поведения, особенно велика в системе управления национальной экономикой и, в первую очередь, в организации основного звена, где происходят существенные изменения в управлении организацией в целом и в системе организационного изменения в особенности.

В соответствии с учебным планом студент при изучении курса «Управление изменениями» для формирования практических навыков и умений должен выполнить курсовую работу, которая является индивидуальной, самостоятельно выполненной работой студента.

Настоящее учебно-методическое пособие имеет цель – определить цели, задачи и основные этапы подготовки курсовой работы по дисциплине «Управление изменениями», а также требования к ее структуре, содержанию и оформлению, и призвано помочь студенту выбрать тему и выполнить исследование на высоком уровне.

Цель курсовой работы – систематизация знаний, а также выработка навыков, способностей и умения у студентов выбирать и обоснованно решать конкретные задачи в области управления изменениями.

Задачами курсовой работы являются:

— закрепление, углубление и расширение теоретических знаний по дисциплине «Управление изменениями»;

— приобретение навыков самостоятельной работы;

— развитие у студентов исследовательских навыков и творческой инициативы;

— обобщение и систематизация результатов исследования проблемы, содержащихся в научной литературе;

— приобретение навыков обработки фактического материала, представления его в форме таблиц, диаграмм, графиков и их анализ;

— выработка умения формулировать суждения и выводы, логически, последовательно и доказательно их излагать.

Выполнение курсовой работы предполагает консультационную помощь со стороны преподавателя и творческое развитие студентом темы и разделов курсовой работы.

Курсовая работа выполняется и защищается в сроки, определенные учебным графиком.

В настоящем пособии изложены вопросы подготовки курсовой работы, указаны их основные направления и тематика, даны рекомендации по организации процесса их написания, оформления и защиты. При подготовке пособия авторами использованы материалы методических публикаций [31-32] и сайтов сети Интернет.

1 Общие требования к курсовой работе

1.1 Порядок выполнения курсовой работы

Разработка, написание и защита курсовой работы – это одна из важнейших форм отчётности, целью которой является развитие и закрепление у студентов навыков самостоятельного, творческого анализа нормативно-правовых актов, учебной и специальной литературы, гибкости мышления, логического изложения материала, чёткости выводов, заключений и практических рекомендаций.

К моменту выполнения курсовой работы студенты должны прослушать на лекциях, а также самостоятельно изучить основную часть теоретического курса «Управление изменениями». Эти знания студенты должны продемонстрировать при выполнении курсовой работы.

Подготовка курсовой работы включает в себя следующие этапы: выдача студенту преподавателем задания на курсовую работу (в соответствии с приказом); подбор литературы, нормативного и иного материала; предварительное изучение источников, составление плана, согласование его с научным руководителем; написание чернового варианта курсовой работы и его отработку; оформление курсовой работы и представление на кафедру; защиту курсовой работы.

Руководителем курсовой работы является ведущий преподаватель кафедры. Руководитель оказывает научно-методическую помощь при разработке плана, утверждает план, рекомендует литературу, осуществляет систематические консультации, контроль качества работы и сроков выполнения курсовой работы.

В соответствии с индивидуальным графиком задания на курсовую работу студент отчитывается перед руководителем работы на консультациях, проводимых не реже одного раза в неделю.

1.2 Примерная тематика курсовых работ

Тематика курсовых работ разработана профессорско-преподавательским составом кафедры «Менеджмент». Она отвечает основному содержанию учебной дисциплины, отражает ее наиболее актуальные проблемы.

Примерная тематика курсовых работ по дисциплине «Стратегический менеджмент. Часть 3. Управление изменениями»:

1. Модели организационных изменений в деятельности организаций
2. Планирование организационных изменений
3. Реструктуризация организационной структуры управления
4. Использование современных информационных технологий в управлении организацией
5. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов
6. Тенденции развития и методы совершенствования организационных структур
7. Модели организационного развития
8. Технологии организационных изменений

1.3 Структура курсовой работы

Тематика курсовых работ определяется программой дисциплины «Управление изменениями».

Тематика курсовых работ охватывает широкий круг вопросов, поэтому структура каждой работы может уточняться студентом совместно с руководителем, исходя из научных интересов студента, степени проработанности данной темы в литературе, наличия информации и т.п.

Следует отметить, что подготовка курсовой работы – это в основном самостоятельное изучение литературных и иных источников студентом.

За основу рекомендуется принять структуру (состав основных разделов) курсовой работы, приведенную ниже:

Введение (включающее в себя обоснование актуальности работы, ее теоретической и практической значимости, постановку цели и основных задач работы);

Основная часть работы (раскрывающая содержание темы) состоит из двух частей: теоретической и практической.

Теоретическая часть может состоять из

- раздела, содержащего историческую оценку актуальности вопроса, степень его изученности, обзор соответствующих тематике отечественных и зарубежных литературных источников;

- раздела, содержащего доказательства правильности выбора предлагаемых решений, обобщение и оценку результатов исследования, их достоверности.

Практическая часть работы включает описание объекта исследования, а также результаты и выводы. Объект описывается как качественно, так и количественно, при этом указываются методы сбора информации. Задание для практической части выдается преподавателем.

Заключение (содержащее выводы по основной части работы);

Список литературы

Курсовая работа может иметь *приложения* (управленческую, инженерную, финансовую, экономическую, картографическую, нормативно-правовую документацию), которые располагаются в конце пояснительной записки.

Структура каждой курсовой работы может уточняться студентом совместно с руководителем исходя из научных интересов и направленности исследования: прикладной или поисковый характер решения исследуемой проблемы.

Исходя из рекомендуемой структуры курсовой работы, её объем должен составлять примерно 30-35 страниц текста.

Примерный план курсовой работы

ТЕМА. Программы целевого планирования и управления инновационными процессами

I Теоретическая часть

Введение

1 Теоретические основы программно-целевого планирования

- 1.1 Сущность целевого планирования
- 1.2 Роль целевого планирования в России и за рубежом
- 1.3 Виды комплексных программ
- 2 Программа выбора направлений инновационного развития для разработки программ целевого планирования
 - 2.1 Методы разработки целевых программ
 - 2.2 Экспертиза технико-экономических показателей
 - 2.3 Экономическая эффективность целевых программ
- 3 Особенности решения организационно-экономических задач в условиях целевого планирования
 - 3.1 Управление целевым планированием
 - 3.2 Решение проблем концентрации ресурсов для целевых программ
 - 3.3 Стимулирование работников за инновационные программы
- II Практическая часть
- Заключение
- Список литературы

2 Содержание основных разделов курсовой работы

Указанные выше основные разделы курсовой работы должны иметь следующее содержание.

2.1 Введение

Введение – очень ответственная часть научной работы, поскольку оно не только ориентирует читателя в дальнейшем раскрытии темы, но и содержит все необходимые квалификационные характеристики самой работы. В связи со сказанным, основные части введения рассмотрим более подробно.

Актуальность – обязательное требование к любой научной работе. То, как ее автор умеет выбрать тему и насколько правильно он эту тему понимает и оценивает с точки зрения своевременности и социальной значимости, характеризует его научную зрелость и профессиональную подготовленность. Освещение актуальности должно быть немногословным. Начинать ее описание издалека нет необходимости. Достаточно в пределах одной страницы машинописного текста показать главные факторы актуальности темы.

Обзор литературы по теме должен показать основательное знакомство исследователя со специальной литературой, его умение систематизировать источники, критически их рассматривать, выделять существенное, оценивать ранее сделанное другими исследователями, определять главное в современном состоянии изученности темы. Материалы такого обзора следует систематизировать в определенной логической связи и последовательности и потому перечень работ и их критический разбор не обязательно давать только в хронологическом порядке их публикации. Обзор литературы должен привести к выводу, что именно данная тема еще не раскрыта (*или раскрыта лишь частично*) и потому нуждается в дальнейшей разработке.

Поскольку работа обычно посвящается сравнительно узкой теме, то обзор работ предшественников следует делать только по ее вопросам, а не по всей проблеме в целом. В таком обзоре не нужно излагать все, что стало известно исследователю из прочитанного, и что имеет лишь косвенное отношение к его работе. Однако все сколько-нибудь ценные публикации, имеющие прямое и непосред-

ственное отношение к теме научной работы, должны быть названы и критически оценены.

Иногда автор работы, не находя в доступной ему литературе необходимых сведений, берет на себя смелость утверждать, что именно ему принадлежит первое слово в описании изучаемого явления, однако это позднее не подтверждается. Разумеется, такие ответственные выводы можно делать только после тщательного и всестороннего изучения литературных источников и консультаций со своим научным руководителем. Если объем обзора литературы достигает нескольких страниц, его целесообразно оформить отдельным параграфом и, по согласованию с руководителем, перенести в главу, посвященную выполненным исследованиям.

От формулировки научной проблемы и доказательства того, что часть проблемы, которая является темой данной работы, еще не получила своей разработки и освещения в специальной литературе, логично перейти к формулировке цели предпринимаемого исследования, а также указать на конкретные задачи (*3-5 задач*), которые предстоит решать в соответствии с этой целью. Это обычно делается в форме перечисления (*изучить, описать, установить, выявить, вывести формулу, разработать методiku и т.п.*). Формулировки этих задач необходимо делать как можно более тщательно, поскольку описание их решения должно составить содержание глав научной работы. Это важно также и потому, что заголовки глав рождаются именно из формулировок задач предпринимаемого исследования.

Далее в работах эмпирического характера приводится гипотеза исследования – научное предположение, выдвигаемое для объяснения изучаемых явлений. Кроме того, общую гипотезу нередко конкретизируют в дополнительных частных гипотезах.

Обязательным элементом введения является формулировка объекта и предмета исследования.

Объект – это процесс или явления, порождающие проблемную ситуацию и избранные для изучения.

Предмет – это конкретный результат исследования, проводимого студентом в границах объекта.

Объект и предмет исследования как категории научного процесса соотносятся между собой как общее и частное. В объекте вы-

деляется та его часть, которая служит предметом исследования. Именно на него и направлено основное внимание исследователя. Именно предмет работы определяет тему научной работы, которая обозначается на титульном листе как заглавие. Обязательным элементом введения научной работы является также указание на *методы исследования*, которые служат инструментом в добывании фактического материала, являются необходимым условием достижения поставленной в работе цели.

Объем введения должен соответствовать примерно 10% от общего объема работы (2-3 страницы)

2.2 Основная часть

2.2.1 Теоретическая часть курсовой работы

Теоретический раздел основной части курсовой работы может состоять из двух-трех глав, которые можно, в свою очередь, разделить на параграфы. Названия глав и параграфов не должны дублировать название темы курсовой работы. Главы и параграфы необходимо соотносить друг с другом по объему представленного материала. Оптимально равное соотношение объемов параграфов. Объем параграфов не должен превышать объема любой из глав работы. Заголовки разделов должны быть лаконичными и соответствовать содержанию.

В основной части курсовой работы обобщаются сведения из разных литературных источников по данной теме, излагается аргументированный авторский подход к рассмотренным концепциям, точкам зрения. В работах практической направленности обязательно должна быть глава, описывающая методики и техники конкретного авторского исследования, и, собственно, само эмпирическое исследование. Методики практического исследования зависят от дисциплины, по которой пишется работа. Специальные методические рекомендации и указания студенту предоставляются кафедрой и научным руководителем. В курсовой работе практическая часть не обязательно должна носить обширный характер, но вместе с тем должна быть такой, чтобы студент мог освоить практические, эмпирические, статистические, математические, диагностические и другие методы конкретной науки.

Примерный объем теоретического раздела основной части 15-18 страниц машинописного текста.

2.2.2 Практическая часть курсовой работы

Любая организация всегда испытывает давление внешней среды. Оно может быть постоянным (например, со стороны бюрократических организаций), а может быть изменчивым, неопределенным, когда организации необходимо реализовать свой товар или услуги в различных секторах внешней среды. Неопределенность усиливается из-за того, что каждый из секторов внешней среды постоянно меняет свои требования к продукции организации, особенно в том случае, если организация должна действовать в условиях конкуренции.

Адаптация к изменяющейся внешней среде требует от высшего органа управления организации гибкости, которая выражается в изменениях, касающихся в первую очередь технологий, а нередко и структуры, и цели организации.

Вместе с тем организация должна быть чуткой к возникновению внутренних напряжений, не связанных с воздействиями внешней среды.

Выполнение всех условий выживания организации связано с ее способностью к постоянным изменениям.

Осуществление намеренных и целенаправленных изменений не должно входить в противоречие с традиционными формами поведения, сложившимися в организации.

В подавляющем большинстве случаев проведение целенаправленных изменений в организации прямо или косвенно связано с изменениями внешней среды или изменениями внутри организации.

Процесс осуществления инноваций в организации представляет собой приведение состояния всех компонентов организации в соответствие с изменяющейся ситуацией.

Изменение – это процесс движения и взаимодействия предметов и явлений, перехода от одного состояния к другому, возникновение у них новых свойств, функций, отношений.

Изменения организации подразделяются на два основных типа.

1. *Непланируемые*, естественные изменения – изменения, являющиеся без заранее поставленной цели, достаточно спонтанно. Причиной этих изменений может быть общение членов организации с представителями других социальных объединений, после чего возможно несанкционированное заимствование технических новшеств или новых методов поведения на основе подражания или признания полезности в отношении частных вопросов или в отношении отдельных групп организации. Обычно такие изменения протекают незаметно для организации и не затрагивают важных ее компонентов.

Естественными изменениями в организации управлять практически невозможно, так как они являются следствием воздействий внешней среды и не осознаются руководителями организации или рассматриваются ими как неизбежные последствия внешнего воздействия.

2. *Искусственные* изменения – изменения, осуществляемые сознательно, целенаправленно, в ходе которых меняются статус организации, ее структурные компоненты с целью адаптации организации к внешней среде, укрепления властных основ управления, интеграции отдельных структурных единиц. В теории социальных изменений все искусственные изменения делятся на инновации и диффузии.

Под *инновацией* понимается любое заранее спланированное и целенаправленное изменение в организации, содержащее элементы новых знаний, навыков или способов действий, касающееся политической (властной), технической и культурной сферы деятельности организации.

Большинство работников через организацию осуществляют свои личные цели и не в состоянии видеть перспективу ее развития. Различные группы в организации по-разному воспринимают инновации. Наиболее трудно инновации принимаются средним звеном управления, которое является гарантом стабильности организации. Значительно меньшее сопротивление инновациям оказывают рядовые исполнители, особенно в тех организациях, где они полностью доверяют высшему руководству организации как авторитетному. Однако под влиянием среднего звена управления, которое находится в непосредственном деловом и личностном кон-

такте с исполнителями, последние могут испытывать недоверие к инновациям и сопротивляться их внедрению.

Исходя из вышесказанного, менеджеру необходимо научиться эффективно управлять процессом внедрения инноваций.

В связи с этим **основными блоками практической части курсовой работы** являются:

- 1 Характеристика нововведения
- 2 Оценка научно-технического уровня инновации
- 3 Определение основных этапов создания новшества
- 4 Расчет общих затрат на создание нового продукта
- 5 Управление рисками инновационного процесса
 - 5.1 Расчет возможных потерь инвестора
 - 5.2 Минимизация риска
 - 5.3 Страхование риска
- 6 Содержание и план работ по осуществлению нововведения
- 7 Планирование продаж
- 8 Оценка эффективности использования инноваций

2.2.2.1 Характеристика нововведения

Классификация инноваций означает распределение инноваций на конкретные группы по определенным критериям.

Классификацию инноваций можно проводить по разным схемам, используя различные классификационные признаки. В экономической литературе представлены самые различные подходы к классификации инноваций, а также к выделению ее критериев.

В данном разделе курсовой работы необходимо перечислить классификационные признаки нововведения, указанного в задании, выданном преподавателем, на основании традиционной классификации инноваций и инновационных продуктов.

Наиболее полную классификацию инноваций разработал известный российский ученый А.И. Пригожин на основе следующих признаков:

- распространенность;
- место в производственном процессе;
- преемственность;
- ожидаемый охват доли рынка;

– степень новизны и инновационный потенциал.

Внутри каждой из пяти групп он предложил следующее подразделение:

Виды инноваций по распространенности:

- единичные;
- диффузные;

Виды инноваций по месту в производственном цикле:

- сырьевые;
- обеспечивающие (связывающие);
- продуктовые;

Виды инноваций по преемственности:

- замещающие;
- отменяющие;
- возвратные;
- открывающие;
- регровведения;

Виды инноваций по ожидаемому охвату доли рынка:

- локальные;
- системные;
- стратегические;

По степени новизны и инновационному потенциалу, выделяют инновации:

- радикальные;
- комбинаторные;
- совершенствующие.

По степени новизны для рынка инновации делятся также на:

- новые для отрасли в мире;
- новые для отрасли в стране;
- новые для данного предприятия (группы предприятий).

Кроме того, классифицировать инновации можно:

- по степени воздействия на экономику;
- по уровню воздействия на процесс производства;
- по уровню воздействия на факторы производства;
- по области применения;
- по причинам возникновения;
- по характеру удовлетворяемых потребностей.

Виды инноваций по уровню воздействия на экономику:

- базовые;
- улучшающие;
- псевдоинновации.

Базовые основаны на научных открытиях и крупных изобретениях новых поколений техники и технологии; их накопление приводит к новому технологическому уровню;

Улучшающие инновации способствуют диффузии, растворению базовых инноваций;

Псевдоинновации – к сожалению, наиболее распространенные – позволяют путем незначительного совершенствования базовых и улучшающих инноваций достигнуть максимальной их эффективности. При этом расширяются рынок сбыта и сфера использования инноваций.

Виды инноваций по уровню воздействия на процесс производства:

- расширяющие;
- заменяющие;
- улучшающие.

Расширяющие инновации направлены на использование принципов и методов базовых инноваций в других экономических областях;

Замещающие инновации предназначены для производства операций другим, более эффективным способом;

Улучшающие инновации служат для повышения качества выполняемых работ.

По уровню воздействия на факторы производства инновации можно подразделить на комплексные и локальные. Комплексные инновации, как правило, требуют существенных изменений в оборудовании, технологии, квалификации работников и т.д.

Виды инноваций по области применения:

- технологические;
- организационно-управленческие;
- экономические;
- маркетинговые;
- социальные;
- экологические;
- информационные.

Наибольшее применение на практике находят инновации технологического характера – продукт инновации в виде новых продуктов и процесс ввода новых технологий, оборудования и материалов. К организационным инновациям относятся разработка и внедрение новой организационной структуры управления предприятием; к экономическим – использование неприменяемых ранее систем и форм оплаты труда, методов управления издержками производства; к маркетинговым – освоение новых рынков и способов продвижения; к социальным – применение ранее неиспользуемых методов мотивации труда; к экологическим – использование новых технологий – реализация новых технологий в области охраны окружающей среды; к информационным – использование новых информационных технологий.

Виды инноваций по причинам возникновения:

- стратегические;
- реактивные.

Стратегические инновации носят, как правило, перспективный характер и предназначены для обеспечения конкурентоспособности продукта или услуги предприятия, организации; реактивные инновации возникают как реакция на действия конкурентов и, так же как стратегические, направлены на повышение конкурентоспособности товара или услуги.

По характеру удовлетворяемых потребностей инновации подразделяются на создающие новые потребности; удовлетворяющие имеющиеся потребности иным способом; более эффективно удовлетворяющие имеющиеся потребности.

Приведенная классификация инноваций не только используется для целей статистического учета, но и позволяет позиционировать продукцию на конкурентном рынке, оценивать уровень собственной конкурентоспособности, разрабатывать стратегию развития, обосновывать меры по совершенствованию менеджмента.

В промышленности принято различать два вида технологических инноваций – продуктовые и процессные.

Продуктовые инновации охватывают внедрение технологически новых или усовершенствованных продуктов.

– Технологически новый продукт (радикальная продуктовая инновация) — это продукт, технологические характеристики кото-

рого (функциональные признаки, конструктивное выполнение, дополнительные операции, а также состав используемых материалов и компонентов) или предполагаемое использование принципиально новые либо существенно отличаются от аналогичных характеристик и использования ранее производимых продуктов. Такие инновации могут быть основаны на принципиально новых технологиях или на сочетании существующих технологий в новом их применении (в том числе на использовании результатов исследований и разработок). Пример инноваций радикального типа (принципиально новых) — микропроцессоры и кассетные видеомэагнитофоны. Первый портативный кассетный плеер, сочетавший в себе существенные принципы построения магнитофонов и миниатюрных ушных громкоговорителей, являлся инновацией второго типа. В обоих случаях ни одно готовое изделие ранее не выпускалось.

– Технологически усовершенствованный продукт – это существующий продукт, качественные или стоимостные характеристики которого были заметно улучшены за счет использования более эффективных компонентов и материалов, частичного изменения одной или ряда технических подсистем (для комплексной продукции).

Процессные инновации включают разработку и внедрение технологически новых или значительно усовершенствованных производственных методов, включая методы передачи продуктов. Инновации такого рода основаны на использовании нового производственного оборудования, новых методов организации производственного процесса или их совокупности, а также на использовании результатов исследований и разработок. Такие инновации нацелены, как правило, на повышение эффективности производства или передачи уже существующей на предприятии продукции, но иногда предназначаются и для производства и поставки технологически новых или усовершенствованных продуктов, которые не могут быть произведены либо поставлены с использованием обычных производственных методов.

В сфере услуг услуга считается технологической инновацией, если ее характеристики или способы использования либо принципиально новые, либо значительно (качественно) усовершенствованы в технологическом отношении. Использование существенно

усовершенствованных методов производства или передачи услуг также является технологической инновацией. Последнее охватывает изменения в оборудовании или организации производства, связанные с производством или передачей новых или кардинально усовершенствованных услуг, которые не могут быть произведены или переданы с использованием существующих производственных методов, или с повышением эффективности производства или передачи имеющихся услуг. Следующие изменения не являются технологическими инновациями, если они не относятся прямо к внедрению новых или значительно улучшенных услуг либо способов их производства (передачи):

- организационные и управленческие изменения, включая переход на передовые методы управления, внедрение существенно измененных организационных структур, реализацию новых или значительно измененных направлений в экономической стратегии предприятия;

- внедрение стандартов качества, например ISO 9000.

Кроме того, по месту в системе (на предприятии, в фирме) можно выделить:

- инновации на входе предприятия (изменения в выборе и использовании сырья, материалов, машин и оборудования, информации и др.);

- инновации на выходе предприятия (изделия, услуги, технологии, информация и др.);

- инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной, технологической).

В зависимости от глубины вносимых изменений выделяют инновации:

- радикальные (базовые);
- улучшающие;
- модификационные (частные).

2.2.2.2 Оценка научно-технического уровня инновации

Для определения новизны по относительной классификации обычно используют показатель *научно-технического уровня* – показатель, характеризующий степень соответствия обобщающей

расчетной оценки значений важнейших эксплуатационно-технических параметров конкретного нововведения с обобщенной оценкой модели принятой за эталон для данного вида продукции на определенный момент времени.

В практике применяются различные количественные и качественные методы оценки научно-технического уровня продукта.

В данном разделе курсовой работы на основании данных задания, выданного преподавателем, необходимо оценить научно-технический уровень инновации одним из методов, приведенных ниже.

Согласно **балльному методу** для расчета фактического научно-технического уровня i -ой инновации используют обобщающий коэффициент НТУ (K_{iy}^{ϕ}):

$$K_{iy}^{\phi} = \frac{Y_i^{\phi}}{Y_i^{мур}} \cdot 100\%$$

где Y_i^{ϕ} – фактически достигнутый НТУ i -ой инновации, у.е. (баллы);

$Y_i^{мур}$ – мировой уровень (лучший результат) по аналогичной инновации, принятый за базу сравнения, у.е. (баллы).

Как правило, в качестве основы сравнения принимают 10-ти балльную шкалу измерения. Тогда $Y_{iy}^{мур} = 10$ баллов, а Y_{iy}^{ϕ} рассчитывается по формуле:

$$Y_i^{\phi} = \sum_{i=1}^N K_{gil} \cdot K_{ail} \cdot K_{zil} \cdot \dots \cdot K_{ril}$$

где K_{gil} – коэффициент достигнутого уровня по l -тому параметру из состава установленных уровней, баллы;

K_{ail} – коэффициент, учитывающий наличие авторских прав и возможность получения патента по анализируемой инновации, баллы;

K_{znil} – коэффициент значимости l -того параметра, в долях от единицы;

l – номер параметра ($1 \dots r$);

r – количество параметров, по которым осуществляется сравнение (рекомендуется не более 8-ми).

Значение коэффициента достигнутого уровня K_{gil} определяется в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1 – Установленные значения коэффициента достигнутого уровня K_{gil}

№	Установленные уровни	Значение, баллы
1	Выше мирового уровня	10
2	На мировом уровне	9
3	Ниже мирового, но выше национальных результатов	8
4	На национальном уровне	6
5	Ниже национальных результатов	4
6	Среднее по отрасли	3
7	Ниже среднеотраслевых	0

Коэффициент K_{ail} принимает два значения: при наличии авторских прав и возможности получения патента $K_{ail}=1,25$, если авторские права и возможности получения патента отсутствуют, то $K_{ail}=1$.

Коэффициент K_{znil} определяется экспертным путем, индивидуально по каждому рассматриваемому параметру анализируемой инновации.

Первым шагом в рамках **метода сравнения важнейших параметров** является выбор параметров, по которым будет осуществляться сравнение. После выбора каждому из принятых пара-

метров экспертным путем присваивается соответствующий коэффициент значимости.

Далее по каждому параметру достигнутый анализируемой инновацией результат сопоставляется с лучшим (принятым за норматив) мировым результатом по аналогичной инновации.

Для параметров, стремящихся к минимуму:

$$K_{iy} = \frac{100}{b_{iy} / b_{i \text{норм}}}$$

Для параметров, стремящихся к максимуму:

$$K_{iy} = \frac{100}{b_{i \text{норм}} / b_{iy}}$$

где b_{iy} – достигнутое значение i -го параметра анализируемой инновации, в н. ед. из.;

$b_{i \text{норм}}$ – значение такого же параметра у устройства принятого за норматив, в н. ед. из.

Тогда обобщающий коэффициент НТУ (K^{ϕ}_{iy}):

$$K^{\phi}_{iy} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{iy} \cdot K_{зиу}}{\sum K_{зиу}} .$$

В конце раздела на основании выполненных расчетов необходимо сделать вывод о научно-техническом уровне инновации и, как следствие, о возможности включения нового продукта в существующую технологическую систему.

В выводе по результатам оценки научно-технического уровня инновации целесообразно использовать типовые формулировки:

– для стандартов, подлежащих оценке на соответствие мировому уровню

— «инновация соответствует мировому уровню»;

— «инновация не соответствует мировому уровню и соответствует (не соответствует) требованиям заказчика (основного потребителя)»;

– для инноваций, не подлежащих оценке на соответствие мировому уровню,

— «инновация соответствует (не соответствует) требованиям заказчика (основного потребителя)».

2.2.2.3 Определение основных этапов создания новшества

Процесс создания и использования инновации (инновационный процесс) – это регулируемый процесс от зарождения идеи об изменении до коммерческого использования новшества.

Основные этапы инновационного процесса указываются в задании к курсовой работе.

2.2.2.4 Расчет общих затрат на создание нового продукта

В данном разделе необходимо рассчитать *общие затраты* на обеспечение проведения этапов инновационного процесса с учетом того, что затраты на технологическую подготовку производства зависят от масштаба планируемого производства:

— при мелкосерийном производстве (МС) следует стоимость этого этапа брать $S_{ТПП} = 2 \cdot S_{окр}$;

— при массовом производстве (М), связанном с разработкой и изготовлением специального технологического оборудования, $S_{ТПП} = 8 \cdot S_{окр}$;

— для крупносерийного производства (КС) – $S_{ТПП} = 4 \cdot S_{окр}$, где $S_{окр}$ – стоимость опытно-конструкторских работ.

2.2.2.5 Управление рисками инновационного процесса

Риск в инновационной деятельности можно определить как вероятность потерь, возникающих при вложении организацией средств в производство новых товаров и услуг, в разработку новой техники и технологий, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке, а также при вложении средств в разработку

управленческих инноваций, которые не принесут ожидаемого эффекта.

Инновационный риск возникает при следующих ситуациях:

– при внедрении более дешевого метода производства товара или оказания услуги по сравнению с уже используемыми. Подобные инвестиции принесут организации временную сверхприбыль до тех пор, пока организация является единственным обладателем данной технологии. В данной ситуации организация сталкивается с одним видом риска – возможной неправильной оценкой спроса на производимый товар;

– при создании нового товара или оказании услуги на старом оборудовании. В данном случае к риску неправильной оценки спроса на новый товар или услугу добавляется риск несоответствия уровня качества товара или услуги в связи с применением оборудования, не позволяющего обеспечивать необходимое качество;

– при производстве нового товара или оказании услуги с помощью новой техники и технологии. В данной ситуации инновационный риск включает риск того, что новый товар или услуга может не найти покупателя, риск несоответствия нового оборудования и технологии требованиям, необходимым для производства нового товара или услуги, риск невозможности продажи созданного оборудования, так как оно не соответствует техническому уровню, необходимому для производства нового товара.

2.2.2.5.1 Расчет возможных потерь инвестора

В данном разделе курсовой работы следует подробно рассмотреть риск неполучения положительного результата на подготовительной стадии инновационного процесса.

Величина этого вида риска во многом определяется результативностью работы исследовательских и опытно-конструкторских организаций. Фактическая результативность научных организаций в целом невысока, она составляет 30-50%. Инвестор, вкладывающий средства в инновационный проект, должен осознавать, что вероятность успешного окончания этапов исследования и разработок составляет в среднем $\bar{r} = 0,4$.

Однако каждая конкретная фирма, выполняющая заказы на разработку научно-технической продукции, имеет свою индивидуальную результативность работы. Естественно, что заказчик не может быть удовлетворен средними показателями результативности работы.

Коэффициент фактической результативности работы конкретной инновационной организации можно определить по формуле:

$$r = \frac{R \pm H_0 \cdot \bar{r}}{\sum_{i=1}^n Q_i}$$

где R_i – затраты по законченным проектам, принятым к внедрению заказчиками, тыс. руб.;

Q_i – фактические затраты инновационной организации в анализируемом периоде, тыс. руб.;

\bar{r} – средняя фактическая результативность работы научно-технических организаций (const=0.4);

H_0 – изменения остатков незавершенного производства на начало и конец анализируемого периода, тыс. руб.

$$H_0 = H_2 - H_1$$

где H_1 – остатки незавершенного производства на начало анализируемого периода, тыс. руб.;

H_2 – остатки незавершенного производства на конец анализируемого периода, тыс. руб.

Расчет коэффициента фактической результативности работы конкретной инновационной организации ведется методом итераций, т.е. полученное значение коэффициента сравнивается со значением r , рассчитанным на предыдущем этапе:

$$\Delta r = |r_1 - r_0|$$

Если $\Delta r \neq 0$, то необходимо повторять расчет до тех пор, пока Δr не будет равна нулю. Если условие $\Delta r = 0$ выполнено, то полученное значение коэффициента r является окончательным.

Имея коэффициент фактической результативности работы конкретной инновационной организации, можно рассчитать воз-

возможные потери инвестора при выполнении инновационного проекта данной фирмой по следующей формуле:

$$F = (1 - r) \cdot S$$

где F – возможные потери инвестора при реализации проекта, тыс. руб.;

S – объём инвестиций, запланированный для выполнения проекта, тыс. руб.

Расчет средневероятной величины потерь производится по формуле:

$$F = (1 - r_s)^m (S_{II} + S_O)$$

где S_{II} , S_O – стоимость подготовительной стадии и стадии осуществления соответственно.

Этот вид потерь не зависит от конъюнктуры рынка и свойственен только инновационным проектам.

2.2.2.5.2 Минимизация риска

Управление рисками включает минимизацию риска и его учет. Для минимизации риска можно использовать многовариантный подход, а для его учета страхование.

Многовариантный подход основан на том факте, что первая стадия имеет значительно меньший удельный вес в структуре затрат на разработки. В то же время после получения результатов нескольких вариантов подготовительной стадии становится возможным сравнить эти результаты и выбрать наилучший из них. Окончательно о результате исследований и разработок можно судить только после завершения стадии осуществления проекта, когда испытан опытный образец.

По каждому варианту m придется проводить свою подготовительную стадию, стоимость которой S_m , а также выполнять стадию осуществления для выбранного варианта стоимостью S_O .

Вероятные потери при проработке m вариантов до завершения эскизного проекта составят:

$$F = (1 - r_s)^m (S_{II} + S_O)$$

где r_s – результативность научно-технической деятельности (принимается 0,4);

S_O – затраты на стадию осуществления (включают разработку технического проекта, рабочей документации и ее корректировку);

S_m – затраты на осуществление одного варианта (стоимость подготовительного этапа);

m – количество вариантов.

Оптимальное количество вариантов прикладных (F) и эскизных ($S_{\text{вар}}$) разработок должно минимизировать выражение

$$F + S_{\text{вар}}$$

С увеличением количества вариантов средневероятные потери уменьшаются по близкому к экспоненциальному закону, а затраты на разработку вариантов растут по линейному закону. При таких законах изменения суммируемых величин возможно выбрать количество рассматриваемых вариантов, при котором сумма средневероятных потерь и затрат на осуществление вариантов будет минимальной.

Расчеты показателей данного раздела необходимо представить в табличной форме (таблица 2).

Таблица 2 – Форма таблицы для расчета показателей

Количество вариантов	$S_{\text{вар}} = S_O + S_m$	$F = S_{\text{вар}}(1 - r_s)^m$	$F + S_{\text{вар}}$
$m = 1$			
$m = 2$			
$m = 3$			
$m = 4$			

2.2.2.5.3 Страхование риска

Риск потери инвестиций в исследования и разработки можно застраховать. Разумная величина страхового платежа будет равна средневероятным потерям плюс прибыль страховой компании.

При выполнении курсовой работы размер страховки устанавливается в размере 40% от суммы инвестиций.

2.2.2.6 Содержание и план работ по осуществлению нововведения

Этот раздел курсовой работы должен содержать таблицу с краткой информацией о содержании, продолжительности и стоимости каждого этапа работ по осуществлению нововведения. Пример для разработки и организации производства струйного принтера приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Пример для разработки и организации производства струйного принтера

Наименование этапа	Краткое содержание	Продолжительность, мес.	Стоимость, тыс. руб.	Результат
1	2	3	4	5
Прикладные исследования	Исследование принципов функционирования суперкомпьютера	6 мес.	3600 (1200 на каждый вариант)	Техническое задание на разработку
Опытно-конструкторские работы:	Разработка конструкторской документации. Изготовление и испытание опытной партии, корректировка документации по результатам исследований	6 мес.	13 310, из них по этапам	Конструкторская документация, опытный образец, акт испытаний
– техническое предложение			$3 \cdot 80 = 240$	
– эскизный проект			$3 \cdot 90 = 270$	

Продолжение табл. 3

1	2	3	4	5
– техниче-ский проект			400	
– рабочая документация			12000	
– корректировка доку-ментации			400	
Подготовка производ-ства	Разработка технологи-ческой документации и изготовление техноло-гической оснастки	3 мес.	25940	Технологи-ческая до-кумента-ция, техно-логическая оснастка
Продвиже-ние супер-компьюте-ров на ры-нок	Рекламная кампания, участие в выставках, проведение семинаров	Постоян-но	Текущие расходы на маркетинг	Формиро-вание рын-ка, увели-чение про-даж

Большое значение имеет не только общая сумма инвестиций, необходимых для исследований, разработок и подготовки производства, но и то, в какое время понадобятся эти инвестиции. Если эти работы выполняются различными подрядчиками, то для передачи документации необходимо полное ее оформление, и параллельное выполнение некоторых этапов становится невозможным. Если исполнитель по всем этапам один, становится возможным начать выполнение некоторых этапов, не дожидаясь полного завершения предыдущих.

Например, продолжительность исследований и разработок может быть уменьшена за счет параллельного выполнения некоторых этапов проекта. Конструкторскую разработку можно начать, не дожидаясь оформления результатов прикладных исследований. Изготовление опытного образца можно начать, не дожидаясь полного оформления конструкторской документации, сократив продолжительность этапа. Разработку и изготовление технологической оснастки можно начать, когда появятся первые комплекты чертежей на узлы станка.

2.2.2.7 Планирование продаж

Любой новый товар или услуга, предлагаемая на рынке, воспринимаются покупателями не сразу. Сначала появляется небольшое количество покупателей-новаторов, склонных к апробированию новинок, затем идет раннее большинство, позднее большинство, и наконец, консерваторы, последними признающие новинку. То же самое можно сказать и о восприятии фирмы на новом рынке. Количество продаж в этих случаях будет зависеть от уровня распространения нововведения.

Для товаров длительного пользования уровень распространения нововведения следует измерять количеством одновременно используемых единиц товара, например, количество одновременно работающих станков для раскря бревен на целевом рынке. Уровень распространения нововведения определяется логистической кривой:

$$n(t) = \frac{N}{1 + \left(\frac{N - n_0}{n_0} \right) e^{-ht}}$$

где $n(t)$ – уровень распространения нововведения в момент времени t ;

N – предел распространения нововведения;

n_0 – начальный уровень распространения;

h – характеристика скорости распространения;

$e = 2,7$.

Предел распространения нововведения имеет ту же размерность, что и уровень его распространения и зависит от емкости целевого рынка и планируемой доли фирмы на этом рынке. Начальный уровень распространения нововведения следует взять равным объему опытной партии. Характеристика скорости распространения нововведения определяется исходя из задачи достижения определенного уровня распространения нововведения за определенный промежуток времени при помощи формулы:

$$h = \frac{1}{t_1} \ln \frac{(N - n_0)N_1}{n_0(N - N_1)}$$

где N_1 – планируемый уровень распространения нововведения в момент времени t_1 .

Например, если планировать маркетинговую деятельность таким образом, чтобы за 5 лет распространения нового товара одновременно использования достичь предела его распространения (68000 шт.), тогда характеристика скорости распространения нововведения, определенная по приведенной выше формуле, будет равна 1,92, а количество продаж в году t можно определить как разность между уровнем распространения товара в будущем ($t + 1$) и текущем (t) годах. То есть объем продаж для 0-го периода рассчитывается как уровень распространения для 1-го периода минус уровень распространения для 0-го периода и т.д. Объем продаж в последнем периоде рассчитывается как разность планируемого (68000) и текущего уровня распространения нововведения (67578,50).

Результаты расчетов можно представить в следующем виде (табл. 4).

Таблица 4 – Результаты расчетов распространения нововведения

Период, t	Уровень распространения, $n(t)$	Объем продаж, $n(t + 1) - n(t)$
0	50	284,46
1	334,46	1855,51
2	2189,96	10412,05
3	12602,01	30565,77
4	43167,79	24410,71
5	67578,50	421,50

2.2.2.8 Оценка эффективности использования инноваций

В зависимости от учитываемых результатов и затрат различают следующие виды эффекта (табл. 5).

Таблица 5 – Виды эффекта от внедрений инноваций

Вид эффекта	Факторы, показатели
Экономический	Показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией инноваций
Научно-технический	Новизна, простота, полезность, эстетичность, компактность
Финансовый	Расчет показателей базируется на финансовых показателях
Ресурсный	Показатели отражают влияние инновации на объем производства и потребления того или иного вида ресурса
Социальный	Показатели учитывают социальные результаты реализации инноваций
Экологический	Шум, электромагнитное поле, освещенность (зрительный комфорт), вибрация. Показатели учитывают влияние инноваций на окружающую среду

В данном разделе курсовой работы общим принципом оценки эффективности является сопоставление эффекта (результата) и затрат.

Отношение $\frac{\text{результат}}{\text{затраты}}$ может быть выражено как в натуральных,

так и в денежных величинах и показатель эффективности при этих способах выражения может оказаться разным для одной и той же ситуации.

Экономический эффект (прибыль) от производства и реализации нововведения за расчетный период определяется по следующей формуле:

$$\text{ЭФ} = \text{П} - \text{З}$$

где ЭФ – экономический эффект,

П – прибыль (выручка от реализации),

З – издержки производства (себестоимость продукции)

2.3 Заключение

Заключение содержит краткое изложение выводов по теме работы. Заключение не должно носить характер сжатого пересказа всей работы, в нем должны быть изложены итоговые результаты. Эта часть исполняет роль концовки, обусловленной логикой проведенного исследования, которая носит форму синтеза основной части работы. Этот синтез – последовательное, логически стройное изложение полученных итогов, их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными и сформулированными во введении.

Заключительная часть предполагает, как правило, также наличие обобщенной итоговой оценки проделанной работы. При этом важно указать, в чем заключается ее главный смысл, какие важные побочные научные результаты получены, какие встают новые научные задачи в связи с проведением исследования. В некоторых случаях возникает необходимость указать пути продолжения исследования темы, формы и методы ее дальнейшего изучения, а также конкретные задачи, которые будущим исследователям предстоит решать в первую очередь.

Объем заключения составляет около 10% от всего содержания курсовой работы (2-3 страницы).

2.4 Список литературы

После заключения приводится перечень использованной при работе над курсовой работой литературы. Работа с литературой является неотъемлемой составной частью как научных исследований, так и практических разработок. Поэтому в прилагаемом к данному учебно-методическому пособию перечне рекомендованной литературы приведена только часть литературных источников, необходимая для первого ознакомления с исследуемым вопросом. Остальную литературу по разрабатываемой теме студент после консультации с руководителем должен подобрать самостоятельно.

Следует учесть, что, кроме изучения учебников и монографий по теме курсовой работы, необходимо изучение материалов по данной теме, публикуемых в периодической печати.

Подбирая литературу (монографии, брошюры, журнальные статьи и т.п.), необходимо учитывать время ее издания. В первую

очередь следует использовать литературу последних лет. При этом допускается использование монографических работ вне зависимости от момента публикации. Что касается журнальных публикаций или учебной литературы, то желательно анализировать те из них, которые опубликованы в течение *трех лет*, предшествующих времени написания курсовой работы.

В работе допускается использование источников, находящихся в сети Интернет. Все они должны быть снабжены ссылками на соответствующую страницу Интернета.

При написании курсовой работы, студент должен использовать не менее 10-15 различных источников (учебных пособий, монографий, сборников научных трудов, а также разнообразную печатную продукцию периодических изданий).

3 Требования к оформлению курсовой работы

Выполнение курсовой работы по дисциплине «Управление изменениями» является обязательным и включено в структуру учебного плана студентов направления подготовки 080200 «Менеджмент».

Рекомендуется следующий порядок размещения материала в курсовой работе:

1. титульный лист (см. Приложение А)
2. задание на выполнение курсовой работы (выдается преподавателем)
3. содержание
4. введение
5. основные разделы курсовой работы
6. заключение
7. список литературы

Курсовая работа должна содержать текстовый, табличный, графический и другой иллюстративный материал.

Оформление курсовой работы выполняется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к учебным работам на кафедре «Менеджмент».

Работа должна быть оформлена на одной стороне листа формата А4 (210x297).

Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 15 мм, нижнее – 20 мм. Рекомендуется использовать шрифт Times New Roman размером 13, 14; межстрочный интервал – 1,5; абзацный отступ – 1,25 см; выравнивание – по ширине.

Заголовки разделов и подразделов выделяются строчными буквами более крупным шрифтом (размер шрифта заголовков и подзаголовков 16; нежирный, без подчеркивания, без курсива) и располагаются по центру относительно текста или флажковым способом, т.е. заголовки пишут от левого поля, – с красной строки (отступ – 10 мм). Если заголовок состоит из двух и более предложений, их разделяют точкой. В конце заголовка точка не ставится. Переносы слов в заголовках и подзаголовках не допускаются.

Заголовок должен быть отделен от основного текста и подзаголовка, т.е. заголовка подраздела (другого заголовка) одной пустой строкой до и после заголовка.

Титульный лист является первой страницей курсовой работы, которая не нумеруется, и заполняется по определенным правилам. Образец оформления титульного листа представлен в *приложении А*.

После титульного листа следует *содержание*, являющееся второй страницей. В содержании приводятся все заголовки курсовой работы, указываются страницы, с которых они начинаются. Все заголовки пишутся с прописной буквы.

Содержание глав *основной части* должно соответствовать теме курсовой работы и требованиям, сформулированным в настоящем учебно-методическом пособии. Заголовки глав и параграфов курсовой работы должны точно отражать содержание относящегося к ним текста. Они не должны сокращать или расширять объем смысловой информации, которая в них заключена.

Каждый раздел индивидуальной работы должен начинаться с новой страницы.

Все составные части курсовой работы должны иметь номер. Номер раздела должен состоять из числа без точки, номер подраздела – из номера раздела и номера подраздела, разделенных точкой, в конце номера подраздела точка не ставится. При более мелком делении сохраняется тот же принцип нумерации.

Страницы работы нумеруются арабскими цифрами без дополнительных знаков. Порядковый номер страницы размещается в центре верхнего поля соответствующей страницы. Нумерация страниц текста и приложений должна быть сквозная. Титульный лист, содержание учитываются в общей нумерации страниц печатной работы, но порядковый номер страницы на них не проставляется.

Текстовый материал не допускает сокращений слов, кроме использования общепринятых сокращений (РФ, ООН, т.д., км, кг). Общеупотребительные профессиональные термины должны расшифровываться при первом упоминании в тексте. Не допускаются сокращения слов «так как» (т.к.), «другие» (др.), «например» (напр.), «который» (к-рый), «прочее» (пр.).

Цифровой материал большого объема при необходимости сопоставления определенных данных и закономерностей оформляется в виде таблиц. По содержанию таблицы бывают аналитические и неаналитические. Аналитические таблицы являются результатом обработки и анализа цифровых показателей. После таких таблиц следует делать обобщения в качестве выводов, которые оформляются в тексте словами: «таблица позволяет сделать вывод, что...», «таблица позволяет заключить, что...» и т.д. В неаналитических таблицах помещаются, как правило, необработанные статистические данные, необходимые лишь для информации или констатации.

Видами иллюстративного материала в курсовой работе могут быть чертежи, диаграммы и графики. Все виды иллюстративного материала в тексте носят название «рисунок». Они должны иметь сквозную нумерацию по всей работе. В тексте на рисунки делаются ссылки, в том месте, где речь идет о теме, связанной с иллюстрацией (рисунком), помещают ссылку либо в виде заключенного в круглые скобки выражения (например, «рис. 4»), либо в виде оборота типа «...как это видно на рис. 4». Каждую иллюстрацию (рисунок) необходимо снабжать подрисуночной подписью.

Все таблицы, рисунки, схемы, графики должны иметь порядковый номер, тематические заголовки и указание авторской принадлежности. Название и номера рисунков, схем и графиков размещаются внизу нарисованных объектов. При построении в курсовой работе таблиц номера и название размещаются сверху.

На все используемые материалы, данные, положения, доказательства других авторов должны быть даны ссылки. Ссылки на источники информации указываются порядковым номером, заключенным в квадратные скобки, например [1].

При нумерации формул следует учитывать, что нумеруются только те формулы, на которые имеются ссылки в тексте пояснительной записки. Номер формулы проставляется в круглых скобках справа от нее и состоит, как правило, из номера раздела и порядкового номера формулы внутри раздела. Смысл и значение всех входящих в формулы элементов должны быть расшифрованы либо в предшествующем тексте, либо в экспликации (т.е. раскрыты

условные обозначения), непосредственно следующей за формулой и начинающейся со слова «где», без двоеточия после него.

Для создания графической схемы используется программный продукт MS Word в следующей последовательности:

- в меню «Вставка» выбирается пункт «Объект»;
- из списка объектов выбирается объект «Рисунок «Microsoft Word»;
- созданный объект открывается для редактирования;
- внутри объекта «Рисунок «Microsoft Word» формируются графические символы.

В конце работы приводится список литературы, в который включаются все использованные при подготовке курсовой работы источники, а не только те, на которые имеются ссылки в тексте курсовой работы.

По согласованию с руководителем курсовой работы в порядке исключения допускаются незначительные отклонения от изложенных правил.

Пояснительная записка к курсовой работе должна отличаться логикой и лаконичностью изложения, уместным употреблением терминов, понятий, доказательностью, обоснованностью выводов и рекомендаций, эстетичностью оформления.

Качество оформления учитывается при определении результативной оценки на защите курсовой работе.

Неправильно, неаккуратно оформленные курсовые работы к регистрации и проверке не принимаются и возвращаются на доработку.

Научный руководитель пишет отзыв на курсовую работу. В случае признания курсовой работы неудовлетворительной необходимо написать новую курсовую работу по данной теме с учетом всех замечаний научного руководителя. При выполнении работы повторно следует приложить рецензию на первую работу.

Студент обязан внимательно ознакомиться с письменным отзывом научного руководителя, с пометками в тексте и на полях работы. В отзыве указываются как положительные стороны работы, так и ее недостатки, могут содержаться рекомендации студенту для подготовки к защите.

Путем дополнительного изучения необходимых источников и материалов нужно следующим образом учесть замечания научного руководителя (или рецензента) по содержанию работы:

- на вопросы, которые были освещены неправильно, сформулировать правильные ответы;
- на неосвещенные вопросы дать ответы;
- на вопросы, освещенные неполно, подготовить дополнения **К ОТВЕТАМ**.

Следует выправить все ошибки, допущенные в работе, исправить недостатки научно-технического аппарата (например, правильно составить список литературы, оформить сноски).

Необходимо подготовиться к ответам на любые вопросы по теме, которые могут последовать во время защиты.

Студент излагает основные положения курсовой работы, дает пояснения с учетом сделанных ему замечаний, привлекая изученные перед защитой дополнительные материалы и документы.

4 Подведение итогов и организация защиты курсовой работы

Подведение итогов подготовки курсовой работы включает следующие этапы:

- сдача курсовой работы на проверку руководителю;
- доработка курсовой работы с учетом замечаний руководителя;
- сдача готовой курсовой работы на защиту;
- защита курсовой работы.

Срок сдачи работы на проверку руководителю определяется заданием на курсовую работу, но не позднее, чем за *две недели* до окончания учебных занятий в семестре (для студентов очной и очно-заочной форм обучения) и до начала сессии (для студентов заочной формы обучения).

Срок доработки работы в случае выявления ошибок, неполного объема работы, низкого качества оформления и других недочетов, устанавливается руководителем курсовой работы с учетом времени на устранение замечаний. После устранения студентом всех недочетов руководитель ставит на титульном листе пояснительной записки визу «К защите».

Готовая работа подписывается студентом на титульном листе и представляется на защиту. Курсовая работа, удовлетворяющая предъявленным требованиям, допускается руководителем курсовой работы к защите, что и удостоверяется его подписью на титульном листе.

Защита курсовой работы организуется в день и час, устанавливаемый руководителем курсовой работы. Защита курсовой работы на комиссии в составе руководителя курсовой работы и одного или двух преподавателей кафедры «Менеджмент» организуется индивидуально с каждым студентом.

Защита курсовой работы, как правило, должна проводиться публично в присутствии группы.

Защита курсовой работы, как правило, состоит в коротком докладе (5-7 мин.) студента и ответах на вопросы по существу выполненной работы.

Курсовая работа оценивается по четырехбалльной системе. Оценка записывается в ведомость, а положительная оценка ставится в зачетную книжку за подписью руководителя.

Основные критерии оценки курсовой работы:

- степень разработанности темы;
- многообразие использованных источников и литературы, глубина ее анализа;
- творческий подход к написанию работы;
- научная обоснованность темы;
- наличие обобщающих выводов, рекомендаций и предложений;
- грамотность и стиль изложения материала;
- аккуратность оформления текста;
- содержания доклада и качества ответов на вопросы.

Студент, защитивший курсовую работу, допускается к сдаче экзамена по дисциплине «Управление изменениями».

Студент, не представивший в установленный срок готовую курсовую работу по дисциплине «Управление изменениями» или не защитивший её, считается имеющим академическую задолженность и не допускается к сдаче экзамена по данной дисциплине.

Защищенные курсовые работы студентам не возвращаются и хранятся в фонде университета.

Кафедра (преподаватель) может рекомендовать студенту продолжить исследование по теме курсовой работы в научных целях, в частности для подготовки выпускной квалификационной работы.

Типовая форма титульного листа курсовой работы

Министерство образования и науки РФ
ФГБОУ ВПО «Российский химико-технологический университет
им. Д.И. Менделеева»
Новомосковский институт (филиал)

Факультет _____
Кафедра «Менеджмент»
Направление подготовки 080200 «Менеджмент»

КУРСОВАЯ РАБОТА
по дисциплине «Стратегический менеджмент. Часть 3.
Управление изменениями»
на тему

Студент _____ /подпись/ И.О. Фамилия

Группа _____

Шифр зачетной книжки _____

Преподаватель, должность _____ /подпись/ И.О. Фамилия

Новомосковск, 20 ____

Глоссарий

Агент изменений – лидер (менеджер или работник организации), являющийся сторонником нововведений и воодушевляющий коллег на действия и изменение шаблонов поведения, способствующих проведению изменения.

Агент перемен – сторонник перемен, принимающий активное участие в реализации проекта изменений.

Анализ 7S – системный анализ организации, подразумевающий детальное рассмотрение следующих факторов: разделяемых ценностей (Shared Values); стратегии (Strategy); структуры (Structure); систем (Systems); сотрудников (Staff); стиля (Style); навыков (Skills).

Анализ силового поля (Force Field Analysis) – анализ баланса факторов или сил, которые способствуют переменам (движущих сил изменения), и наоборот, подавляют их (сил сопротивления).

Бенчмаркинг – методика анализа слабых сторон фирмы, основанная на сравнении своего потенциала с потенциалом главного конкурента.

Видение стратегическое – представление о фирме в достаточно далеком будущем. Разработка стратегического видения – мощный инструмент современного управления, позволяет создать необходимые ориентиры, помогающие высшему руководству организации разработать программу конкретных действий и на настоящий период.

Виды консультирования – *экспертное, процессное, обучающее консультирование*. В чистом виде встречаются крайне редко. Выполняя работу *эксперта* (специалиста в каких-то вопросах), консультант при выдаче даже готовых рекомендаций вынужден знакомить клиента хотя бы с применяемой терминологией – то есть проводить *обучение*. В свою очередь, в процессе *обучающего* консультирования соответствующий специалист всегда представляется как *эксперт*, например, по вопросам теории управления. В *процессном* консультировании, например, когда идет обсуждение вариантов решения проблем или иных вопросов, два другие вида консультирования всегда присутствуют в явном или неявном виде.

Власть – в контексте данного пособия – это, согласно Пфедеру, Кантеру и Эмерсону, способность воздействовать на поведение других людей, изменять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, что сами они иначе не делают.

Гибкость организации (Organizational Agility) – способность своевременно реагировать и меняться в соответствии с появляющимися угрозами и возможностями.

Диаграммы Гантта – диаграммы, на которых по горизонтали показывают интервалы времени, а по вертикали – работы, операции, оборудование. Горизонтальные отрезки отражают длительность выполнения работ. Выбрав по горизонтальной оси текущий момент времени и получив оперативную информацию о ходе производства, можно сопоставить фактическое состояние дел и то, что планировалось. Все современные системы управления проектами и планирования предлагают представление графиков работ в виде диаграмм Гантта.

Замораживание – в модели Курта Левина, это – укрепление приверженности изменению для стабилизации желаемого состояния.

Интересант, стейкхолдер (stakeholder), заинтересованная сторона – конкретный человек, работник или должностное лицо организации, группа людей, которые косвенно либо напрямую выигрывают или проигрывают от изменения рассматриваемой ситуации, а также могут повлиять на нее.

Инсайт – [от англ. insight – «понимание»] внезапное и невыводимое из прошлого опыта понимание существенных отношений и структуры ситуации в целом, посредством которого достигается осмысленное решение.

Команда – это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность.

Команда – это небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие под-

ходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли.

Команда – это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Команда проходит эволюцию от рабочей группы (Working Group), которая создается для выполнения того или иного вида деятельности, до команды высшего качества (High Performance Team).

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

Кооптация – предложение отдельному работнику сыграть определенную и заманчивую для него роль в планируемом процессе изменений, при этом кооптирующий осознает, что предоставление данной роли не является серьезным и значимым действием, вводя кооптируемого, по сути, в заблуждение.

Корпоративный коучинг – содействие проведению изменений и дальнейшему развитию организации путем такой организации деятельности, при которой сотрудники, используя методику коучинга, решают актуальные для организации задачи.

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

Коуч – человек, помогающий другим взять на себя ответственность за выполнение тех или иных действий, убедиться в своей способности реализовывать свой жизненный потенциал.

Коучинг – технология раскрытия потенциала человека или организации, сфокусированная и на решении встающих перед ним проблем, и на достижении результата.

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

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

Менторинг (mentoring) – коучинг руководителя руководителем.

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.

Обучающаяся организация – организация, которая создает условия для обучения и развития всех работников, и находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет таким образом окружающий ее мир.

Организационные изменения – процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с представлением о цели преобразования.

Организационная культура – это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

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

Организационное развитие – это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях.

Организационное развитие – это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения организационной эффективности в решении ее проблем и достижении ее целей.

Парадигма – стержневой набор убеждений и предположений, которые определяют видение организацией самой себя и своего окружения. Организационная парадигма имеет тенденцию к развитию и может включать предположения относительно природы внешнего окружения организации, стиля руководства, характера лидеров и самых важных организационных процедур, ключевых факторов успеха деятельности.

Персональный коучинг – работа с отдельными людьми по прояснению и определению перспективных шагов по достижению наиболее важных целей в бизнесе.

Политика – это процессы, действия и поведение, посредством которых реализуется власть.

Проведение изменений – преодоление сопротивления отдельных лиц и групп в процессе проведения каких-либо нововведений на предприятии.

Рабочая группа – двое или более людей одинаковых или различных профессий: — работающих совместно и согласованно для достижения целей по выполнению производственного задания, оказанию услуг; и — несущих общую ответственность за результаты работы.

Рабочая команда – это взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты.

Размораживание – это в трактовке Курта Левина, информирование о планируемом изменении; вовлечение всех, кого оно затронет; оказание поддержки; предоставление людям необходимого времени, чтобы привыкнуть к идее об изменении.

Реинжиниринг – 1) процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема технических решений на новый уровень; 2) создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении.

Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уро-

вень обслуживания клиентов и оперативность (Майкл Хаммер, Джеймс Чампи «Реинжиниринг бизнеса»).

Спротивление – главный враг трансформации.

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

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.

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

Субкультура – это совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу (проектную команду, сотрудников отдельного подразделения и т.д.) в рамках организации.

SMART-подход – способ формулировки ближайших целей, при котором они должны удовлетворять следующим критериям: Specific – конкретная; Measurable – измеримая; Achievable – достижимая; Relevant – соотносимая с другими результатами и значимая; Timed – определенная по времени.

Трансформационная стратегия – совокупность принципов проведения организационных преобразований.

Трансформация – процесс подготовки, проведения и закрепления организационных изменений.

Управление изменениями – это управление достаточно инерционным процессом, где в качестве объекта управления выступает объект, а не сами изменения объекта, как слышится в термине. Характеризуется наличием сопротивления изменениям (индивида, организации), преодолеть которые помогут знания о при-

чинах этого сопротивления – нежелание расставаться со своей властью, менять свои привычки, боязнь за свое будущее.

Фасилитация социальная – [от англ. facilitate – «облегчать»] повышение эффективности (в плане скорости и продуктивности) деятельности личности в условиях ее функционирования в присутствии других людей, которые в сознании субъекта выступают в роли либо простого наблюдателя, либо конкурирующего с ним индивида или индивидов.

Фрустрация – (от лат. frustratio – «обман, срыв планов») психологическое состояние гнетущего напряжения, тревожности, чувства безысходности и отчаяния; возникает в ситуации, которая воспринимается личностью как неотвратимая угроза достижению значимой для нее цели. Сила фрустрации зависит как от степени значимости блокируемого действия, так и от близости его к намеченной цели. Реакцией на состояние фрустрации могут быть «замещающие» действия: «уход» от реальной ситуации в область фантазий, грез; возникновение внутренней тенденции к агрессивности и др.

Библиографический список

1. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник /О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
2. Кемерон, Э. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений [Текст] /Э. Кемерон, М. Грин. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.
3. Глушаков, В.Е. Управление изменениями [Текст]: пособие /В.Е. Глушаков. – Минск: Издат. центр БГУ, 2009. – 190 с.
4. Харрингтон, Дж. Совершенствуя управления изменениями [Текст] /Дж. Харрингтон. – 2008. – 192 с.
5. Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями [Текст]: учебное пособие /Г. В. Широкова – СПб. : Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2005 . – 432 с.
6. Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях [Текст]: учебное пособие /Г.В. Широкова. – СПб: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. – 480 с.
7. Адизес, И. Управляя изменениями [Текст] /И. Адизес. – СПб: Питер, 2008. – 224 с.
8. Ашмарина, С.И. Управление изменениями [Текст]: учебное пособие /С.И. Ашмарина, Б.Н Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208 с.
9. Распопов, В.М. Управление изменениями [Текст]: учебное пособие. – М.: Магистр, 2008. – 333 с.
10. Сулейманкадиева, А.Э. Управление организационными изменениями и организационная культура [текст]: Учебное пособие /А.Э. Сулейманкадиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 167 с.
11. Соколов, Д.В. Управление организационными изменениями [Текст]: учебное пособие /Д.В. Соколов, Л.М. Мартынов, А.Н. Морозов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 170 с.
12. Астахова, Т.А. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление [Текст] /Т.А. Астахова, Н.К. Смирнова, О.Г. Самарина. – М.: Бератор, 2008. – 169 с.
13. Рамперсад, Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения [Текст] /Перевод с английского /Хьюберт К. Рамперсад. – М.: ЗАО «Олимп-

- Бизнес», 2005. – 256 с.
14. Адизес, И. Как преодолеть кризисы менеджмента: диагностика и решение управленческих проблем [Текст] /Пер. с англ. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – 285 с.
 15. Бессер-Зигмунд, К. Самокоучинг [Текст] /К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд. – Из-во Вернера Регена, 2010. – 176 с.
 16. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг [Текст] /С. Шекшня. – М.: Альпина Пабlishер, 2011. – 208 с.
 17. Бессер-Зигмунд, К. Самокоучинг: Культура личности менеджеров и руководителей [Текст] /К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд. – СПб.: Издательство Вернера Регена, 2010. – 176 с.
 18. Дауни, Майлз Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей [Текст] /Майлз Дауни. – М.: Хорошая Книга, 2008. – 288 с.
 19. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] /И. Адизес //Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
 20. Адлер, Ю.П. «Шесть сигм»: ещё одни ворота, ведущие к храму /Ю.П.Адлер, В.Л. Шпер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.markus.spb.ru/avtoritet/6sigma.shtml>.
 21. Дресвянников, В.А. Управление знаниями организации [Текст]: Учебное пособие /В.А. Дресвянников. – М.: КНОРУС, 2010. – 344 с.
 22. Оптимизация организационной структуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusconsult.ru/cms-news.php?mode=view_news&id=230.
 23. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: Учебное пособие /С.Д. Резник. – М.: РИОР, 2009. – 127 с.
 24. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/managechange/section4.html>.
 25. Шесть сигм: Материал из Википедии – свободной энциклопедии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/6_sigma.
 26. 7 нот менеджмента. Лучшая практика управления. – М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008. – 340 с.

27. Поисковые системы: <http://yandex.ru>, <http://google.ru/>, <http://gambler.ru/>
28. Справочно-правовая система Гарант [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>;
29. Справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
30. Коттер, Дж. Впереди перемен: почему компаниям не удается организационная перестройка [Текст] /Дж. Коттер //Управление изменениями: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 256 с.
31. Бережнова, Е.В. Требования к курсовым и дипломным работам [Текст]: Методические рекомендации /Е.В. Бережнова. – М.: Педагогическое общество, 2007. – 48 с.
32. Петров, П.К. Курсовые и выпускные квалификационные работы [Текст]: пособие для студентов и руководителей /П.К. Петров. – М.: Владос, 2004. –112 с.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

**Учебно-методическое пособие
по выполнению курсовой работы
для студентов всех форм обучения
направления подготовки 080200 «Менеджмент»**

Составители:

**Чернышева Наталья Ивановна
Колесникова Татьяна Павловна**

Редактор Туманова Е.М.

Подписано в печать

Формат 60*84^{1/16}

Бумага «Снегурочка». Отпечатано на ризографе.

Усл. печ. л.

Уч. изд. л.

Тираж 50 экз. Заказ №

ФГБОУ ВПО «Российский химико-технологический университет
им. Д.И. Менделеева»

Новомосковский институт (филиал). Издательский центр

Адрес университета: 125047, Москва, Миусская пл., 9

Адрес института: 301655 Тульская обл., Новомосковск, ул. Дружбы, 8