

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное учреждение
высшего профессионального образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Центр магистратуры



подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины

Корпоративное развитие и управление изменениями M2.B.2

Направление подготовки: 080200.68 - Менеджмент

Профиль подготовки: Общий и стратегический менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Автор(ы):

Павлова А.В.

Рецензент(ы):

Нагимова А.М.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Палей Т. Ф.

Протокол заседания кафедры No ____ от " ____ " _____ 201__ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр магистратуры):

Протокол заседания УМК No ____ от " ____ " _____ 201__ г

Регистрационный No 8108128914

Казань

2014

Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, д.н. (доцент) Павлова А.В. кафедра общего менеджмента Отделение менеджмента, Adeliya.Pavlova@kpfu.ru

1. Цели освоения дисциплины

Цель изучения дисциплины "Корпоративное развитие и управление изменениями" - формирования у магистрантов навыков разрабатывать и оценивать проекты изменений, направленные на развитие корпорации; сформировать навык принятия логически обоснованных решений относительно реализации концепций организационного развития с целью повышения эффективности функционирования структуры.

2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " М2.В.2 Профессиональный" основной образовательной программы 080200.68 Менеджмент и относится к вариативной части. Осваивается на 1 курсе, 2 семестр.

Данная учебная дисциплина включена в раздел " М2.В.2 Профессиональный" основной образовательной программы 080200.68 Менеджмент и относится к вариативной части. Осваивается на 1 курсе, 2 семестр.

Данная дисциплина относится к циклу профессиональных дисциплин направления "Менеджмент".

Имеет тесные взаимосвязи с такими дисциплинами как "Основы менеджмента", "История менеджмента", "Организационное поведение", "Принятие управленческих решений", "Стратегический менеджмент" и ряда др.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-3 (общекультурные компетенции)	способностью самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения
ОК-4 (общекультурные компетенции)	способностью принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия
ПК-1 (профессиональные компетенции)	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-4 (профессиональные компетенции)	способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-7 (профессиональные компетенции)	владением методами стратегического анализа
ПК-11 (профессиональные компетенции)	способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- этапы развития корпорации;
- модели запланированных изменений;
- этапы и уровни диагностики предприятия;
- стратегии реализации изменений в организации;
- факторы, влияющие на систему запланированных изменений;
- методы осуществления обратной связи при реализации программы изменений;
- критерии эффективности изменений;

2. должен уметь:

- определять этап развития организации;
- идентифицировать нормальные и аномальные проблемы в развитии организации;
- соотносить стратегию организации и планируемыми проектами изменений;
- оценивать степень сопротивления персонала при реализации проектов изменений;
- разрабатывать систему мер, способствующих преодолению сопротивлений при проведении изменений;
- определять основные направления трансорганизационного развития.

3. должен владеть:

- методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования
- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
- методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения
- методами прогнозирования хода реализации проекта изменений и последствий его реализации

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации
- проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования
- управлять процессами разработки, планирования, реализации и пост сопровождения проектов изменений в организации

4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) 144 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен во 2 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Ретроспектива концепций и моделей жизненного цикла организации	2	1	2	2	0	эссе
2.	Тема 2. Методы определения этапа жизненного цикла корпорации	2	1	0	2	0	дискуссия
3.	Тема 3. Организационное развитие и его стратегии	2	2	2	2	0	научный доклад
4.	Тема 4. Понятие проекта изменений.	2	2	0	2	0	презентация
5.	Тема 5. Принципы, законы и стратегии изменений в корпорации	2	3	2	2	0	контрольная работа
6.	Тема 6. Управление взаимоотношениями в процессе реализации проектов изменений	2	3	0	2	0	устный опрос
7.	Тема 7. Методы оценки потенциального сопротивления изменениями и методы его преодоления	2	4	0	4	0	письменная работа
8.	Тема 8. Методы формирования и управления командами изменений	2	5	0	2	0	творческое задание
9.	Тема 9. Связь управления изменениями с результатами деятельности корпорации	2	5	0	2	0	научный доклад
10.	Тема 10. Метод портфельного анализа управления изменениями	2	6	2	4	0	тестирование
	Тема . Итоговая форма контроля	2		0	0	0	экзамен
	Итого			8	24	0	

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Ретроспектива концепций и моделей жизненного цикла организации

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Анализ основных концепций жизненного цикла организации

практическое занятие (2 часа(ов)):

1. Концепция жизненного цикла организации А. Дауна (1967 г.). 2. Концепция жизненного цикла организации Г. Липпитта и У. Шмидта (1967г.). 3. Концепция жизненного цикла организации Ф.Лидена (1975г.). 4. Концепция жизненного цикла организации Дж. Кимберли (1979г.). 5. Концепция жизненного цикла организации Д. Миллера и П. Фризена (1983г.).

Тема 2. Методы определения этапа жизненного цикла корпорации

практическое занятие (2 часа(ов)):

Характеристики этапов развития корпорации по Адизесу

Тема 3. Организационное развитие и его стратегии

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Организационные реакции на изменения; задействование ?рычагов изменений?; влияние структурных факторов; влияние факторов, связанных с культурой организации; сетевые организации и менеджеры в роли ?брокера?.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Стратегии организационного развития

Тема 4. Понятие проекта изменений.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Характеристики изменений: сложность изменений; восприятие изменений; искусство управления ?беспорядком?. Изменения и подходы к ним. Системный подход. Взгляд с ?высоты птичьего полета?. Переосмысление роли менеджера XXI века. Проектное управление при реализации изменений

Тема 5. Принципы, законы и стратегии изменений в корпорации

лекционное занятие (2 часа(ов)):

?Естественные законы? изменений. Виды стратегий организационных изменений. Методы выбора соответствующей стратегии осуществления организационных изменений. Основные принципы управления изменениями. Структура системы управления организационными изменениями.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Модель переходного периода. Модель системной технологии вмешательства (СТВ). Модель ?EASIER. Мониторинг и контроль процесса изменений.

Тема 6. Управление взаимоотношениями в процессе реализации проектов изменений

практическое занятие (2 часа(ов)):

Власть, контракты, роли. Создание в коллективе разделяемого видения будущего. Управление конфликтами в условиях изменений: некоторые дилеммы конфликта; источники межличностных конфликтов; способы разрешения конфликтов. Официальное улаживание разногласий: типы разногласий; работа с жалобами; дисциплинарные воздействия. Выявление и использование навыков межличностного общения (формальная и неформальная организационная структура)

Тема 7. Методы оценки потенциального сопротивления изменениям и методы его преодоления

практическое занятие (4 часа(ов)):

Типичные ситуации сопротивления организационным изменениям. Основные причины и формы проявления сопротивления. Методы преодоления сопротивления персонала при реализации организационных изменений. Эффективность инвестиций в персонал с точки зрения способности к осуществлению изменений.

Тема 8. Методы формирования и управления командами изменений

практическое занятие (2 часа(ов)):

Понятия команды и группы, условия применения их в условиях изменений. Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды: регулирование численности и состава команды; функциональные и командные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений. Командные роли по Р.Белбину и И. Адизесу. Работа в команде в условиях изменений и самоуправляемые команды. Изучение динамики команды: обеспечение сплоченности без конформизма; развитие коммуникаций и установление здоровых норм. Жизненный цикл команды. Управление межгрупповыми связями и внешними связями: ответственность команды перед организацией при взаимодействии с элементами внешнего окружения. Инновационные команды в работе.

Тема 9. Связь управления изменениями с результатами деятельности корпорации
практическое занятие (2 часа(ов)):

Система показателей Project, Purpose, Particulars, People.

Тема 10. Метод портфельного анализа управления изменениями

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Фазы процесса портфельного управления изменениями

практическое занятие (4 часа(ов)):

Обоснование необходимости использования портфельного подхода к управлению изменениями

4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Ретроспектива концепций и моделей жизненного цикла организации	2	1	подготовка к эссе	6	эссе
2.	Тема 2. Методы определения этапа жизненного цикла корпорации	2	1		7	дискуссия
3.	Тема 3. Организационное развитие и его стратегии	2	2		6	научный доклад
4.	Тема 4. Понятие проекта изменений.	2	2	подготовка к презентации	7	презентация
5.	Тема 5. Принципы, законы и стратегии изменений в корпорации	2	3	подготовка к контрольной работе	6	контрольная работа
6.	Тема 6. Управление взаимоотношениями в процессе реализации проектов изменений	2	3	подготовка к устному опросу	7	устный опрос
7.	Тема 7. Методы оценки потенциального сопротивления изменениями и методы его преодоления	2	4	подготовка к письменной работе	12	письменная работа

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
8.	Тема 8. Методы формирования и управления командами изменений	2	5	подготовка к творческому экзамену	7	творческое задание
9.	Тема 9. Связь управления изменениями с результатами деятельности корпорации	2	5		6	научный доклад
10.	Тема 10. Метод портфельного анализа управления изменениями	2	6	подготовка к тестированию	12	тестирование
	Итого				76	

5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

опрос методом ЭКСПО
интерактивные лекции
решение бизнес-кейсов

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Тема 1. Ретроспектива концепций и моделей жизненного цикла организации

эссе , примерные темы:

взаимосвязь этапа жизненного цикла организации с ее стратегией

Тема 2. Методы определения этапа жизненного цикла корпорации

дискуссия , примерные вопросы:

Тема "Какие показатели деятельности организации наиболее точно характеризуют ее этап развития"

Тема 3. Организационное развитие и его стратегии

научный доклад , примерные вопросы:

1. Концепция организационного развития в современном управлении 2. Цели развития организации 3. Теория зависимости от ресурсов 4. Рост на основе креативности. 5. Рост на основе развития направления

Тема 4. Понятие проекта изменений.

презентация , примерные вопросы:

Типы проектов Особенности проектов изменений

Тема 5. Принципы, законы и стратегии изменений в корпорации

контрольная работа , примерные вопросы:

?Естественные законы? изменений. Виды стратегий организационных изменений. Методы выбора соответствующей стратегии осуществления организационных изменений. Основные принципы управления изменениями. Структура системы управления организационными изменениями. Модель переходного периода. Модель системной технологии вмешательства (СТВ). Модель ?EASIER. Мониторинг и контроль процесса изменений.

Тема 6. Управление взаимоотношениями в процессе реализации проектов изменений

устный опрос , примерные вопросы:

Власть, контракты, роли. Создание в коллективе разделяемого видения будущего. Управление конфликтами в условиях изменений: некоторые дилеммы конфликта; источники межличностных конфликтов; способы разрешения конфликтов. Официальное улаживание разногласий: типы разногласий; работа с жалобами; дисциплинарные воздействия. Выявление и использование навыков межличностного общения (формальная и неформальная организационная структура)

Тема 7. Методы оценки потенциального сопротивления изменениями и методы его преодоления

письменная работа , примерные вопросы:

Типичные ситуации сопротивления организационным изменениям. Основные причины и формы проявления сопротивления. Методы преодоления сопротивления персонала при реализации организационных изменений. Эффективность инвестиций в персонал с точки зрения способности к осуществлению изменений.

Тема 8. Методы формирования и управления командами изменений

творческое задание , примерные вопросы:

Сформулируйте Ваши требования к команде изменений

Тема 9. Связь управления изменениями с результатами деятельности корпорации

научный доклад , примерные вопросы:

Особенности использования концепции Project, Purpose, Particulars, People.

Тема 10. Метод портфельного анализа управления изменениями

тестирование , примерные вопросы:

Перечень тестовых вопросов формируется по вопросам темы.

Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к экзамену:

Вопросы к экзамену:

1. Понятие организации как системы.
2. Особенности системы в условиях изменений.
3. Алгоритм системной технологии вмешательства.
4. Основные постулаты стратегии организационного развития.
5. Понятия разделяемого видения будущего.
6. Различия теорий организационного развития и хозяйственного реинжиниринга.
7. Модель управления изменениями Л.Грейнера.
8. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы.
9. Понятие фасилитатора.
10. В каких ситуациях применение организационного развития наиболее уместно?
11. Внешние причины застоя.
12. Внутренние причины застоя.
13. В чем состоит взаимосвязь системной технологии вмешательства и стратегии организационного развития?
14. Что такое "монстр перемен"?
15. Причины возникновения сопротивления изменениям.
16. Методы преодоления сопротивления изменениям.
17. Понятие взаимодополняющей команды.
18. Этапы формирования команды организационных изменений.
19. Какие роли выделяют в команде (по Р.Белбину)?
20. Какие роли выделяют в команде (по И.Адизесу)?
21. Понятие самообучающейся организации.
22. Особенности обучения взрослых.

23. Развитие персонала в условиях изменений.
24. Назначение системной карты.
25. Назначение схемы влияния.
26. Какие графические системы и схемы применяются при описании и диагностике ситуации, предшествующей изменению?
27. Какие графические системы и схемы применяются при анализе ситуации?
28. Какие графические системы и схемы применяются при планировании и осуществлении изменений?
29. Цели организационного развития.
30. Цели хозяйственного реинжиниринга.
31. Какие виды кризиса приводят к применению либо организационного развития, либо хозяйственного реинжиниринга?
32. Сильные и слабые стороны хозяйственного реинжиниринга.
33. Сильные и слабые стороны организационного развития.
34. Понятие кризиса успеха.
35. Понятие кризиса успеха.
36. Каковы особенности изменений в организации при нахождении ее на этапе "Go-go".
37. Каковы особенности изменений в организации при нахождении ее на этапе "Юность".
38. Каковы особенности изменений в организации при нахождении ее на этапе "Аристократия".
39. Каков характер изменений при организационном развитии и при хозяйственном реинжиниринге?
40. Согласно типологии И. Адизеса какая из командных ролей является инициатором изменений?

7.1. Основная литература:

Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 336 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=396003>

Москвин, С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях [Электронный ресурс] / С. Н. Москвин. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2011. - 99 с. - ISBN 978-5-7638-2087-4.

// <http://znanium.com/bookread.php?book=443101>

Управление проектами: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Матюшка. - М.: РУДН, 2010. - 553 с. http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=10368&In=ru&search_query=Управление жизненным циклом корпорации

Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 263 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=325389>

7.2. Дополнительная литература:

1. Argyris C. Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 2005.
2. Barcus S.W. III, Wilkinson J. W. (eds.) Handbook of Management Consulting Services, 2nd ed. New York, etc.: McGraw-Hill, 1995. 11. Beckhard R. Managing Change in Organizations: Participant's Workbook Reading, MA: Addison-Wesley, 2008.
3. Beckhard R., Harris R.T. Organizational Transitions, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 2006.
4. Blake R.R., Mouton J.S., McCause A.A. Change by Design. Reading, MA: Addison-Wesley, 2008. Block P. Flawless Consulting. San Diego: Pfeiffer, 2005.

5. Bunker B.B., Alban B.T. Large Group Intervention: Engaging the Whole System for Rapid Change. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
6. Burke W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 2 ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 2007.
7. Cummings T.G., Worley C.G. Organization Development and Change, South-Western College Publishing, 2005.
8. Egan G. Change-Agent Skills A: Assessing and Designing Excellence. San Diego:University Associates, 2008.
9. Egan G. Change-Agent Skills B: Managing Innovation and Change. San Diego:University Associates, 2008.
10. Egan G. Change Agent Skills in Helping and Human Service Settings. Monterey, CA: Brooks/Cole, 2005.
11. French W.L., Bell C.H., Jr. Organization Development, 5th ed. Englewood Cliffs, : Prentice Hall, 2006.
12. Classman A.M., Cummings T.G. Cases in Organizational Development. Homewood, 111.: IRWIN, 2007.
13. Harrison M.I. Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Procl";^s. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.
14. Harvey D., Brown D.R. An Experiential Approach to Organization Development. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2006.
15. Jacobs R.W. Real Time Strategic Change. San Francisco: Berrett-Koehler, 2005.
16. Jick T.D. Managing Change. Cases and Concepts. Homewood, Il: Irwin, 1993. 27. Kanter R.M. Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation. New York: Simon & Schuster, 1983. Lippitt G., Lippitt R. The Consulting Process in Action, 2nd ed. San Diego:University Associates, 2007.
17. Peters T. Thriving on Chaos. New York: Alfred A. Knopf, 2008. 31. Rothwell W.J., Sullivan R., McLean G.N. (Eds.) Practicing Organization Development: A Guide for Consultants. San Diego, etc.: Pfeiffer, 2007. 3. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2005.
18. Schein E.H. Process Consultation. Vol. I-II. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 2007.
19. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 2008. 35. Shafritz J.M., Ott J.S. Classics of Organization Theory, 2nd eel. Chicago: The Dorsey Press, 2005.

7.3. Интернет-ресурсы:

Библиотека экономической и управленческой литературы - <http://eup.ru/Catalog/All-All.asp>
Журнал Гильдии Лидеров Перемен - Kinsmark.com
Издание для профессиональных консультантов - http://consulting.ru/askeri_170
Официальный сайт Института управления Адизеса - <http://russia.adizes.com>
Портал управления организационными изменениями - <http://www.markus.spb.ru>
Сайт член-корреспондента РАН Клейнера Г.Б. - <http://kleiner.ru/>

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Корпоративное развитие и управление изменениями" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "КнигаФонд", доступ к которой предоставлен студентам. Электронно-библиотечная система "КнигаФонд" реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав. КнигаФонд обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям новых ФГОС ВПО.

мультимедийная аудитория

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080200.68 "Менеджмент" и магистерской программе Общей и стратегический менеджмент .

Автор(ы):

Павлова А.В. _____

"__" _____ 201__ г.

Рецензент(ы):

Нагимова А.М. _____

"__" _____ 201__ г.