

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный гуманитарный университет»
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ (ФАКУЛЬТЕТ, ОТДЕЛЕНИЕ)
Кафедра (учебно-научный центр)

ЛИДЕРСТВО И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.04.02 «Менеджмент»

Код и наименование направления подготовки/специальности

«Корпоративное управление и устойчивое развитие бизнеса»

Наименование направленности (профиля)/ специализации

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очная*

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2023

Название дисциплины (модуля)
Рабочая программа дисциплины *(модуля)*
«Лидерство и командообразование»

Составитель(и):

канд. ист. наук, доц. К.А. Чистякова
д-р экон. наук, проф. Н.В. Овчинникова
канд. ист. наук, доц. С.И. Горелова

Ответственный редактор
д-р экон. наук, проф. Н.В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО
Протокол заседания кафедры
№ 3 от 18.10.2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
2.	Структура дисциплины	6
3.	Содержание дисциплины.....	6
4.	Образовательные технологии.....	7
5.	Оценка планируемых результатов обучения	8
5.1	Система оценивания.....	8
5.2	Критерии выставления оценки по дисциплине.....	8
5.3	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	9
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	21
6.1	Список источников и литературы	21
6.2	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». ...	23
6.3.	Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	24
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	23
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.....	23
9.	Методические материалы	24
9.1	Планы семинарских занятий.....	24
9.2	Методические рекомендации по подготовке письменных работ.....	25
	Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины	26

1. Пояснительная записка

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – подготовить выпускника, обладающего теоретическими и практическими знаниями и умениями, способного применять компетенции в сфере лидерства и командообразования в проектной деятельности.

Задачи дисциплины:

- раскрыть сущность и особенности лидерства и социального взаимодействия проектного менеджера;
- изучить особенности командообразования в проектном менеджменте;
- ознакомить с технологиями лидерства в управлении командой проекта;
- раскрыть особенности руководства международными проектами с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий членов команды проекта.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Разрабатывает и в зависимости от конкретной ситуации корректирует стратегию работы коллектива, определяет роли и функции его участников, проявляет способность мобилизовать других на достижение поставленных целей, проявляет в качестве лидера заботу о всех членах команды	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – основы управления человеческими ресурсами; – основы организационного поведения; – основы социологии труда; – модели межличностных и межгрупповых коммуникаций; – теории лидерства; – принципы командообразования; – современные стратегии управления человеческими ресурсами <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать и корректировать в зависимости от ситуации стратегию работы коллектива; – определять роли и функции его участников; – развивать межличностные и межгрупповые коммуникации <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегическим мышлением; – навыками лидерства командообразования; <p>управленческими практиками мобилизации персонала на достижение поставленных целей</p>
	УК-3.2. Принимает организационные решения в сложных нестандартных ситуациях, с различным уровнем риска и неопределенности, в условиях наличия различных мнений, а	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – основы управления человеческими ресурсами; – основы организационного поведения; – модели межличностных и межгрупповых коммуникаций; – теории лидерства; – принципы командообразования; – основы риск-менеджмента <p><i>Должен уметь:</i></p>

	также демонстрирует способность нести ответственность за работу команды в целом	<ul style="list-style-type: none"> – владеть навыками лидерства и командообразования; – принимать организационные решения с учетом различных факторов и обстоятельств; – отвечать за результаты деятельности коллектива <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – методами принятия и реализации управленческих решений, направленных на преодоление неопределенности, контроль рискованных ситуаций, минимизацию потерь в случае их неизбежности; – способностью нести ответственность за результаты командной работы
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.2 Умеет строить траектории личностного и профессионального роста с опорой на методы тайм-менеджмента, самоорганизации и самооценки	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – профессиональные стандарты Минтруда РФ; – основы управления временем; – современные технологии тайм-менеджмента <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – интегрировать полученные знания в области организации времени в практику своей повседневной деятельности; – планировать свой профессиональный рост и деловую карьеру <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – современными технологиями тайм-менеджмента, самоорганизации и самооценки; способами и приемами развития успешной деловой карьеры
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.3. Управляет проектами и бизнес-процессами, используя современные модели лидерства, инструменты тайм-менеджмента, эффективные коммуникативные практики, технологии бережливого производства, клиентоориентированные подходы, сбалансированную систему показателей	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – основы управления проектами; – теорию и практику проектирования бизнес-процессов <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – управлять проектами с учетом современных концепций менеджмента; – проектировать бизнес процессы на основе передовых управленческих практик; – совершенствовать работу коллектива и управление организацией в целом, используя личные лидерские качества <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – современными моделями лидерства; – инструментами тайм-менеджмента; – эффективными коммуникативными практиками; – технологиями бережливого производства; – клиентоориентированными подходами; – методами построения сбалансированной системы показателей

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина (*модуль*) «Лидерство и командообразование» относится к обязательной части, блока 1 дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины «Лидерство и командообразование» необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин и прохождения практик: Методология исследовательской деятельности и академическая культура, Современные концепции и проблемы российского менеджмента, Межкультурное взаимодействие, Коммуникационный менеджмент.

В результате освоения дисциплины (*модуля*) формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: Научно-исследовательская работа, Практика по профилю профессиональной деятельности.

2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
1	Лекции	14
1	Семинары/лабораторные работы	16
Всего:		30

Объем дисциплины (*модуля*) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов.

3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
	Особенности лидерства и социального взаимодействия проектного менеджера	Задачи изучения дисциплины. Предмет и содержание курса. Обзор литературы по курсу. Важность фактора лидерства для результативности проектного управления. Руководитель и проектный менеджер: влияние, власть, роли. Стили руководства (авторитарный, демократический и либеральный) и методы управления (правовые, организационно-административные, экономические, социально-психологические). Особенности их выбора и применения в современной практике проектного управления. Лидерство: понятие, природа, виды (формальное, неформальное). Характерные черты и типы лидеров (автократический, демократический). Теории лидерства: «великого человека» (Е. Боргатт), ситуационные, (В. Врум – Ф. Йеттон, П. Херси, К. Бланшар), психоаналитические (Э. Берн), личностно-

		<p>ситуационные (Дж. Браун), атрибутивные (Р. Хьюз, Р. Джинетт и Дж. Курфи), обмена или трансактного анализа (Ф. Хецдер), трансформационного лидерства (Дж. Берне) и др.</p> <p>Стили лидерства: одномерные концепции (Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, К. Левина) и многомерные концепции (Р. Блейка, Дж. Моутон, П. Херси, Бланшара). Эмерджентность и контингентный подход. Их влияние на организационное поведение и его новые настройки, основанные на балансе системы и ситуации.</p>
	Командообразование в проектной деятельности	<p>Понятие малой группы, причины формирования, характеристики.</p> <p>Команда – как особый тип группы. Характеристики команды. Психодинамика команды. Типология команд. Понятие командообразования. Целесообразность командной деятельности. Критерии отбора членов команды. Принципы формирования команды. Роли руководителя в команде.</p> <p>Особенности работы с командой проекта. Факторы эффективной команды проекта: позитивная взаимозависимость, индивидуальная ответственность, межличностное общение, навыки сотрудничества, групповые процедуры. Формирование успешной команды с учетом профессиональной квалификации, интересов, расположенности к определенным социальным ролям, мотивов.</p> <p>Подходы PMI PMBOK в области мотивации.</p> <p>Минимизация деструктивного поведения членов команды проекта.</p>
	Технологии лидерства в управлении командой проекта	<p>Технологии лидерства в управлении командой проекта: формирование команды, аллокация задач команды, нематериальная мотивация, управление загрузкой, управление рисками, разделение ответственности.</p> <p>Мониторинг работы проектных команд.</p> <p>Роль презентации результатов работы проектного менеджера и его команды в формировании имиджа и репутации проектного менеджера и его команды.</p> <p>Особенности лидерства в работе проектного менеджера при руководстве международными проектами с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий членов команды проекта.</p>

4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

5. Оценка планируемых результатов обучения

5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
- анализ практической ситуации	10 баллов	30 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	5 баллов	15 баллов
- итоговая письменная работа	25 баллов	25 баллов
Промежуточная аттестация – зачет		40 баллов
Итого за семестр		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	удовлетворительно/ зачтено	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	неудовлетворительно/ не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине¹

Примеры оценочных средств

Анализ практической ситуации: «ЭКАУНТЕК-РОССИЯ»²

По инициативе финансового директора Марии Ким крупной компанией была приобретена высокоэффективная компьютерная программа. Программа изготавливалась корпорацией компьютерных программ «Экаунтек-США», где исполнительным директором работала подруга Марии - Ольга Свенсон. Однако программа оказалась «кривой», то есть с серьезными ошибками. Руководитель организации не простил Марии этой ошибки и уволил ее. Это было потрясением для Марии. В тот же день она позвонила Ольге и потребовала разъяснений.

Описание ситуации

День в январе

¹ Приводятся примеры оценочных средств в соответствии со структурой дисциплины и системой контроля: варианты тестов, тематика письменных работ, примеры экзаменационных билетов, типовые задачи, кейсы и т.п. Оценочными средствами должны быть обеспечены все формы текущего контроля и промежуточной аттестации. Они должны быть ориентированы не только на проверку сформированности знаний, но также умений и владений.

² Подготовлена А.И. Наумовым (Школа бизнеса МГУ), в том числе на основе материалов Шейлы Паффер (Sheila Puffer) и Дэниела Маккарти (Daniel MacCarthy) (Northeastern University). Воспроизводится с разрешения источника. Ситуации для обучения управлению/Под ред. АИ. Наумова. — М.: Школа бизнеса МГУ, 1997, с. 54—69.

Вечером в понедельник 15 января 1996 г. Ольга Свенсон, главный исполнительный директор компании «Экаунтек — Россия», наконец-то осталась наедине с собой в одной из небольших комнат своего московского офиса. День был ужасный. Не случайно в России понедельник считается тяжелым днем. Первое, что пришло ей в голову — это мысль: «А зачем мне все это нужно?» Видимо, давал знать себя стресс. Она мысленно вернулась к началу этого кошмарного дня, пытаясь восстановить в памяти те события, которые подвели ее к такому вопросу.

Утром на еженедельном совещании менеджеров компании ей доложили, что на конец 1995 г. было продано рекордное количество компьютерных бухгалтерских программ — основного продукта компании и за это был получен приз головной корпорации. Однако интенсивные инвестиции в развитие в 1995 г. почти не оставили денег на счету компании по состоянию на начало 1996 г. Осознавая сложившуюся ситуацию, Ольга, обратившись к своим менеджерам, сказала: «Да, мы работаем как команда. Денег на счету сейчас действительно мало. У нас есть проблемы». В итоге она предложила менеджерам рассмотреть два варианта компенсационных схем, направленных на большую сплоченность команды и мотивированность ее участников. Первая схема была не чем иным, как введением для менеджеров института партнерства, а вторая — приглашением их к участию в прибылях (10% от прибыли каждого из отделов).

Неожиданно воспоминания прервались в ее голове размышлениями, попыткой осмыслить свое новое состояние. «Целью моей жизни всегда было качество. Качество абсолютно во всем. Жизнь для качества создает качество жизни. Делать это и достигать результата — для меня истинное вознаграждение. Качество делает меня и людей вокруг меня лучше, как с моральной, так и с материальной стороны».

Вернувшись к событиям дня, она вспомнила, что сегодня ей звонила ее близкая подруга, которая несколько дней назад приобрела у Ольги для своей компании одну из высокоэффективных компьютерных программ «Экаунтек». Подруга работала финансовым директором в крупной фирме. Она сообщила, что купленная ею программа оказалась «кривой», т.е. с серьезными ошибками. Руководитель не простил ей этот просчет и уволил ее. С горечью в голосе она спросила Ольгу: «Как такое могло случиться? Ты же моя подруга». Ольга понимала, что за все происходящее в компании отвечает она и только она. И случившееся не могло ее не расстроить. После подруги позвонил заместитель Ольги и просто ошеломил ее своим сообщением. Он заявил, что увольняется из компании. Все свои объяснения он свел к тому, что просто устал.

Последней каплей, заставившей Ольгу серьезно задуматься о своем будущем, стало известие о том, что ряд членов ее команды отвергли обе предложенные ею компенсационные схемы, потребовав взамен простого увеличения зарплаты. В этих схемах их не устраивали появляющиеся при этом риск и ответственность. Они также сомневались в перспективности данного бизнеса. И вновь воспоминания дня прервались размышлениями о жизни и работе. «И все-таки в жизни удалось добиться многого. Бизнес для меня — это самовыражение. Я горда собой. А когда мне плохо, то я всегда думаю о том, сколько я сама сделала для себя и для окружающих меня людей. А сделала я для них немало. Почему же они так поступили? Люди должны рисковать и нести ответственность. Это как в спорте. Бизнес — это своего рода спорт. В чем же дело?» В поиске ответа на этот вопрос Ольге пришлось восстановить в памяти не только сегодняшний день.

Корпорация компьютерных программ «Экаунтек -США»

Корпорация «Экаунтек — США», являющаяся разработчиком интегрированных компьютерных программ в области бухгалтерского учета и управления финансами, была основана в Калифорнии в 1984 г. В следующем году компания имела уже 17 отделений в восьми странах, а ее доход достигал 60 млн дол. Компания является независимой открытой корпорацией, котирующейся в Автоматической системе национальной ассоциации биржевых дилеров (NASDAQ). За эти годы компания приобрела 40 тыс. клиентов во всем мире, к числу

которых относятся «Америкэн Телефон энд Телеграф», «Барклай Банк», «Дженерал Электрик», «Голдмэн Сакс», «Оксидентал Петролиум» и многие другие известные фирмы. Продажу своих программ «Экаунтек» осуществляет напрямую через более чем тысячу дилеров, агентов по продаже, системных аналитиков и консультантов по компьютерным программам. У компании также сложилось стратегическое партнерство как с мировыми лидерами — поставщиками компьютерных систем — ИБМ, «Диджитал Эквипмент», «Хьюлетт Паккард», «Сан Микросистеме» и «Майкрософт», так и с крупнейшими консультационными фирмами «Большой шестерки». Со времени своего основания компания разработала широкий спектр интегрированных систем управления финансами и информацией.

Сегодня под термином «Экаунтек», т.е. базовым продуктом компании, понимается мощная система, позволяющая пользователю автоматизировать все операции по обработке финансовой информации. Программа состоит из ряда специализированных модулей, которые могут работать как по отдельности, так и все вместе в интегрированном режиме. Компания считает, что такая структура продукта делает его идеальным для использования в малом бизнесе, в динамично растущих фирмах и крупных организациях с множеством международных отделений.

«Экаунтек - Россия»

«Экаунтек» открыла свой офис в Москве в 1993 г. и в первые годы работы достигла пятипроцентной доли всех мировых продаж головной компании, многократно превзойдя все имевшиеся на этот счет ожидания ее руководства. С тех пор компания имеет свои отделения в Санкт-Петербурге, Киеве и Алма-Ате, сумела завоевать доверие более 100 клиентов в СНГ и странах Балтии, среди которых «Моторола», «Проктер энд Гэмбл», «Дженерал Электрик», «Катерпиллер», «Мерседес-Бенц», «Полароид», «Кей Пи Эм Джи», «Прайс Уотерхаус», «Союзконтракт», ряд коммерческих банков и других организаций. Такие результаты были достигнуты в первую очередь благодаря усилиям основателя компании и ее президента — Ольги Свенсон. После переговоров с «Экаунтек — США» она получила исключительное право на продажу в России и других странах СНГ компьютерных программ «Экаунтек». Ей удалось собрать команду высокомотивированных и способных профессионалов. Совместно они пришли к выводу, что перед ними открываются огромные возможности в быстро растущей сфере деловой активности в России и что завоевать свое место в этой сфере они смогут, лишь соединив сложнейший и полезный продукт — компьютерные программы «Экаунтек» с глубоким знанием рынка и того, что хотят потребители.

Компания Ольги, «Экаунтек — Россия», став исключительным дистрибьютором компьютерных программ «Экаунтек» в России и странах СНГ, разработала, приспособила к нуждам потребителей и стала продавать эти программы своим клиентам. Компания имела в своих офисах в Москве и Санкт-Петербурге штат численностью 66 человек. Все они россияне, за исключением г Джона — мужа Ольги и ее партнера по компании — он американец. Ольга считает, что имеет блестящий персонал, большую часть которого составляют "кандидаты наук. Средний возраст руководящего состава компании — 30 лет. Ранее многие из них были крупными функционерами в комсомоле и партии, физиками-теоретиками или лингвистами. Все они имели блестящее образование. Многие из них являлись выпускниками МГУ. Заместитель Ольги, Виктор, достиг уже пятидесятилетнего возраста, а в свое время был студентом Андрея Сахарова, нобелевского лауреата. Сегодняшняя свобода выбора в I России, по мнению Ольги, позволяет этим людям полнее использовать свои способности в компании «Экаунтек». «Невозможно иметь хороший заработок в университете или НИИ, а у нас все зарабатывают много. Мы нашли свой путь работы с компьютерными программами и делаем на этом деньги».

Рынок компании

К середине 1995 г. «Экаунтек — Россия» предлагала на рынке 12 из 20 программ «Экаунтек». Эти 12 программ были к этому времени «русифицированы» и приспособлены к нуждам конкретного рынка. За эту работу компания в 1995 г получила призы головной

корпорации. Центральное место среди них занимала программа «Главная Книга» (Premier Ledger), включающая план счетов, проводки, балансы и обороты. Пакет «Главной Книги», подобно другим продуктам компании, предлагался на рынке как отдельно, так и в интеграции с другими продуктами «Экаунтек». Это позволяло обеспечить клиентов полной системой финансовой информации. Финансовые модули включали также программы расчетов с поставщиками и заказчиками, заработной платы, много валютного учета и другие. В дополнение предлагались системы планирования производственных ресурсов. В 1995 г. «Экаунтек» перешла от DOS к Windows. Это был вынужденный конкурентный шаг, поднявший, однако, стоимость программ. Ольга так описала свою компанию: «Во внедренческой работе мы похожи на бухгалтерские компании «Большой шестерки». Однако во многом мы лучше них. Клиенты отдают предпочтение нашей продукции. Мы имеем хорошую прибыль и высокое признание на рынке. Среди наших клиентов крупнейшие американские корпорации, действующие в России, а также известные российские компании, банки. Все это мы создали чуть больше чем за год. Сегодня мы главная сила на своем рынке в России. Хотя мой заместитель, шутит, что если бы мы действительно хотели заработать деньги, мы должны были бы уволить всех, заполнить все наши помещения ящиками с водкой и превратиться таким образом в водочный склад».

Она продолжила: "Мы не ожидаем сейчас на своем рынке серьезной конкуренции со стороны Запада, так как это очень и очень дорогое удовольствие. Ряд компаний «Большой шестерки» являются нашими клиентами, но они могут стать нашими потенциальными конкурентами, в том числе те, которые пользуются программами «Стар». Программы «Стар» появились в Москве в 1991 г. и были первым западным продуктом такого рода, введенным на российский рынок. В 1995 г. было установлено более 160 копий «Стар». «Мы, однако, стараемся сотрудничать с ними в этой области».

Один из высших руководителей компании Артур Андерсен в своем интервью заявил, что программы «Экаунтек*» являются одними из лучших и могут быть использованы интегрированно для всей финансовой системы компании. Кроме «Экаунтек» и «Стар» на российский рынок вводились программы «Сансис». С 1993 г. было установлено 78 комплектов таких программ. «Рынок бухгалтерских компьютерных программ растет в России очень быстрыми темпами, — отметил представитель компании Артур Андерсен. — Эти программы во всем большем количестве приобретаются компаниями в России. Это в основном компании, которые привлекают иностранные инвестиции, и аудит для них очень важен». Данный рынок только в Москве оценивался в 1995 г. в сумму 300 млн дол. в год. Хотя в России и существуют свои местные бухгалтерские программы, они отличны от системы ГААР (общепринятые принципы экаунтинга), соответствующей западным стандартам. Российские программы не подходят западным аудиторам. Преимуществом западных бухгалтерских программ является то, что они могут консолидировать и требования российских контрольных органов, и стандарты ГААР. Они ведут своего рода «двойную бухгалтерию». Ольга подписала свой контракт с «Экаунтек — США» в апреле 1994 г., сразу после того, как у нее родился ребенок. Когда начались ее переговоры о контракте, компания «Экаунтек — США» оценивалась в 330 млн дол. и имела 550 человек персонала. Ольга сказала: «Кругом был сумасшедший дом, когда подписывался контракт. В это время в «Экаунтек — США» проходили важные изменения. Были обнаружены серьезные проблемы, связанные с регистрацией заказов. Все члены Совета, включая основателя, были уволены, и персонал существенно сокращен». Ольга подписала контракт уже с новым главным исполнительным директором компании. Она заметила: "Сразу же после этого компания высказал сожаление, что это произошло. Почти год они пытались перезаключить этот контракт». В результате все получилось наоборот — первоначальный пятилетний контракт продлили на десять лет, принимая во внимание превосходную деятельность «Экаунтек — Россия». Дальнейшее признание успехов и значения компании Ольги было связано с визитом в Москву в середине 1995 г. главного исполнительного директора компании «Экаунтек — США», во время которого он встретился со Свенсон и ее командой. После своего визита он сказал: «Россия является одним из наиболее перспективных

рынков для компании. Год назад мы здесь ничего не имели, а сейчас у нас уже 70 клиентов». Подобно компаниям «Большой шестерки», «Экаунтек» обучает клиентов использованию различных методов эккаунтинга. В этой связи Ольга сказала: «Некоторые из компаний «Большой шестерки» проклинают нас. Должны ли мы в этой ситуации конкурировать или им следует сотрудничать? Это относится к тем из них, кто интенсивно занят консультированием. Их задевает то, что мы проникли в ту же нишу. Но мы должны консультировать, чтобы продвинуть свой продукт на новый рынок». Она добавила: «Сейчас, я думаю, образовалось некое равновесие, в котором все нашли свое место. Мы все делаем одно дело». Ольга описала свою компанию как организацию с предельно занятым и усердно работающим персоналом: «Чтобы приспособить наш продукт к российскому рынку, мы потратили двенадцать человеко-лет. Десять программистов были заняты адаптацией модулей и двадцать переводили текст на русский язык. Другие помогали реализовать эти усилия, а также с консультационных позиций оценивали перспективы для нашего бухгалтерского продукта. Трудно было определить, кто чем был занят — каждый имел свой проект. Каждый проверял себя сам. Некому было это сделать со стороны. В помещениях стояла тишина. Некоторые работали дома. Работа на дому поощрялась, так как это сокращало накладные расходы компании. Стоимость аренды помещений была очень высока. Сейчас у нас 160 кв. м рабочей площади в Санкт-Петербурге и свыше 300 кв. м в Москве. Мы нанимаем людей в Санкт-Петербурге и собираемся расширить штат до 20 сотрудников в следующем году». В отличие от программистов в США, у Ольги программисты ходят на работу в костюмах и при галстуках. В «Экаунтек — Россия» все должны ходить на работу в одежде формально-делового стиля. Такая политика помогает произвести благоприятное впечатление на клиентов и в какой-то мере подчеркивает разницу между двумя культурами — американской и российской.

Из истории Ольги

Ольга родилась и выросла в Санкт-Петербурге. Родители ее были инженерами, а дед — музыкантом. Они дали ей прекрасное образование, определили ее в музыкальную школу, где она стала профессиональной пианисткой. Однако данная область деятельности была очень конкурентной, и Ольга оставила это занятие. Прошедшие годы не пропали даром, так как она много и усердно училась. Она ставила цель и достигала ее. Когда ей исполнилось 18 лет, семья переехала в Чикаго. На этот момент Ольга лишь немного знала английский, но скоро положение дел изменилось. Продолжая свою историю на свободном английском, она объяснила: «Я до одержимости целенаправленная натура. Мой отец сравнивал меня с поездом, поскольку я не смотрю по сторонам, а лечу только вперед, к цели. И когда я поставила себе целью выучить английский, то делала это очень быстро. Добилась я этого не потому, что талантлива, а потому, что изучала язык как сумасшедшая. Всем своим российским друзьям я сказала, что больше не буду говорить с ними по-русски. По-русски я говорила только с моей бабушкой. Я еще не могла общаться с американцами, поэтому больше общалась со словарями». Ольга установила для себя норму — заучивать по 50 слов в день. Через год ее приняли в инженерный колледж Северо-западного университета. После окончания университета Ольга работала в американской компании «Кролл» сначала в области промышленных разработок, а затем в сфере стратегического маркетинга. Она совмещала работу с вечерним обучением по программе «Мастер делового администрирования» в Чикагском университете. После получения степени MBA Ольга перешла работать в бухгалтерскую фирму консультантом по управлению. Ее ментор в «Кролл», вице-президент международного отдела, был очень расстроен ее уходом из компании. Он сказал: «Мы заплатили за твоё обучение. Мы пытаемся продвигать людей вне зависимости от их национальной принадлежности. Так почему же ты покидаешь нас?» Она рассказала об этом своему бывшему профессору, и он сказал ей, что в Чикагском университете студентов учат предприимчивости, а не преданности. «Бизнес — это любовь и проклятие», — продолжила Ольга. В качестве примера она рассказала о своей работе в России в одной из компаний «Большой шестерки», где Ольга была директором отдела информационных технологий. В ее работу входило наблюдение за разработкой и продвижением на рынок

программ «Стар», т.е. продукта, который впоследствии станет конкурентом «Экаунтек». Ее наняли, когда «продукт» состоял из двух человек и подписанного контракта. Как рассказала Свенсон, ее новый начальник сказал ей: «Не беспокойся, если это не получится». Ее приняли потому, что она была хорошим кандидатом на данную должность — умела говорить и по-английски, и по-русски, а также имела опыт работы в маркетинге и экаунтинге. При ней отделение выросло с 2 до 70 человек и стало приносить компании треть ее доходов. «Отношения с начальством у меня не ладилась, так как я была резкой и прямой. Опять во многом напрашивается сравнение с поездом. Это и мое преимущество, и мой недостаток», — говорила о себе Ольга. Ольга допускала, что в своем поведении она не всегда прибегала к дипломатическим хитростям. Ей было важнее добиться успеха в работе ее подразделения, чем заработать продвижение. Ее начальник не раз говорил, что ей следует учиться строить отношения с теми, кто стоит над ней. Это может пригодиться, когда вопрос будет решаться на самом верху или надо будет увеличить бюджет подразделения. Для Ольги работа была важным элементом ее жизни. Она зарабатывала много денег, но больше была предана своему продукту «Стар», чем своей должности. Контракт ей не продлили. «После этого, — заметила она, — проект «Стар» распался». Она вспомнила, что по этому поводу сказал ей начальник: «Я предлагаю тебе уйти. Извини, я знаю, что без тебя дело здесь развалится, но вынужден сделать это. Конечно же, я предстаю перед тобой не в лучшем свете». (Философски относясь к увольнению, Ольга заметила: «Это очень характерная бизнес-ситуация». В свое время она также ушла из бухгалтерской фирмы в США. Поэтому она взяла из культур обеих компаний все лучшее и воспроизвела это в «Экаунтек».) Согласно определению Свенсон, в бухгалтерской фирме в США была атмосфера частного клуба. «Туда трудно попасть, но как только ты там оказываешься, за тобой все равно наблюдают. Все проклинаят партнеров компании, но все работают на них с усердием. А что еще остается делать?»

Деловая и управленческая философия Ольги

Говоря о своем отношении к бизнесу, Ольга заметила: «Я люблю бизнес, и это дело моей жизни. Я с ним справляюсь и не хочу его оставлять. Я не люблю уходить в отпуск. Я не люблю путешествовать. Я не люблю покупать дорогие вещи. Я люблю находиться среди моих друзей, делающих бизнес вместе со мной, я люблю, когда меня окружают люди более опытные. То, что мой заместитель был студентом Сахарова, меня очень вдохновляет».

Ольга объяснила, в чем она видит свою роль: «Я менеджер. Я отдаю распоряжения даже придя домой. Но подчиненные любят меня. Я даю четкие инструкции по поводу того, как они должны выполнять свою работу, и вознаграждаю их за это, и не только деньгами, но и добрыми словами».

Свенсон сказала, что люди в той бухгалтерской фирме, в которой она работала в США, были трудяги, очень яркие личности, квалифицированные работники. В своей компании она работает во многом так же, как делала это в бухгалтерской фирме. Здесь у нее такие же проекты, и она по-прежнему не вовлечена в «процесс производства», а занимается только организацией и управлением.

«Я руковожу делами и людьми. Это и есть моя работа. Моя жизнь очень интересная, поскольку интересно принимать те или иные решения. Бизнес для меня не только рация, это также и возможность проявить творческие способности. Я делаю то, что я чувствую, и в этом у меня нет выбора. Кроме того, не оставляя работы, я закончила аспирантуру в МГУ и получила степень кандидата экономических наук. К тому же тогда я была уже беременна. Так что все это был действительно очень интересный опыт».

Продолжая свою историю, Ольга сказала: «Я пыталась в это время заключить контракт с «Экаунтек — США» на получение исключительной лицензии на продажу программ, распространяющейся на всю территорию бывшего СССР. Действительно, это был удивительный контракт на прекрасных условиях. Я пыталась сделать так, чтобы эти условия были хорошими. Я уже тогда знала, что беременна, но не сказала руководству: «Экаунтек — США» об этом. Можете себе представить, как я им говорю, что перед вами дама, собирающаяся

иметь ребенка и желающая получить исключительный пятилетний контракт? Они никогда бы мне его не дали. После этого я уже не появлялась там, где меня могли бы увидеть клиенты «Экаунтек». Это был мой секрет».

Свенсон чувствовала, что знает, в чем ее сильные стороны: «Я — директор. Безусловно, я не знаю сути самих компьютерных программ и технологий их производства. Мне нравится один из профессоров Северо-западного университета. Он рассказал мне об общих принципах управления, о которых он написал в своей книге.

Поэтому я и говорю, что я профессиональный менеджер общего плана. Именно им я и являюсь. Когда я хочу, что-то сделать, я нанимаю людей. Сама я эту работу выполнить не могу, но я координирую, управляю процессом, благодаря чему наша компания добилась успеха. Я тот, кто управляет и решает проблемы».

Говоря о личных качествах, Ольга заметила: «Я очень динамична. Поэтому для начального общения с клиентами необходим кто-то другой. То есть мне нужна целая команда, где у каждого своя история. Я занимаюсь маркетингом, но на деле у меня лучше получается со стратегией. Безусловно, что стратегия, общее управление и организация — это и есть мои сильные стороны».

По мнению Свенсон, успех «Экаунтек — Россия» нельзя объяснять только качеством ее продукта. «Это качество всего, что мы делаем». Во многом Ольга полагалась на то, что она извлекла из понравившихся ей текстов, особенно в области психологии. Там говорилось о качестве, а именно: чтобы ты не делал, делать надо качественно. Только качество улучшает нашу жизнь. Всегда нужно доводить работу до конца. Если начал — то закончи; если обещал — то выполни. Это моя Библия».

Ольга объяснила, насколько этот подход применим к ее бизнесу: «Итак, есть ли для нас ниша на рынке? В чем наши стратегические преимущества? Это качество, качество людей. Мы платим людям много, больше чем в «Большой шестерке». Это качество отношений, которые сформировались, и уважение, с которым люди относятся друг к другу. Это не было мне свойственно от природы, но это то, чему я научилась в жизни. Качество начинается с уважительного отношения к клиентам. Это и является моей целью. Все вокруг меня должны видеть, что происходят улучшения. Я счастлива, что могу сделать лучше жизнь других людей: потребителей, коллег, работников и моей семьи».

В отношении стратегического планирования Свенсон отметила: «Когда у меня есть время, я работаю над стратегией». После короткой паузы она пояснила: «Я нахожу время, если это мне нужно».

Ольга жаловалась на то, что ее очень утомляют «детальные» проблемы. Она призналась, что чувствует себя лучше, решая множество элементарных вопросов. Например, она подала идею обзвонить потребителей и узнать, когда они планируют произвести свои платежи компании. Ольга объяснила: «Управление — очень важная вещь, так как бизнес — это система. Если вы не получили деньги от клиентов, то ваша система плоха; поэтому надо работать над тем, чтобы собрать платежи». Сами звонки делает, конечно же, не Свенсон.

Свою работу Ольга сравнила с работой художника, рисующего картину со многими штрихами. Штрихи для нее — это звонки, разговоры и прочее. «Среди этих бесчисленных деталей я пытаюсь увидеть главное. Оно сначала зачаровывает, а потом вдохновляет меня. Надо уметь видеть эту зачарованность в бизнесе».

Она также занималась обучением своего координатора по маркетингу методу «китайской пытки». Когда клиент близок к принятию решения о покупке продукта компании, координатор по маркетингу звонит ему каждые два часа и спрашивает, получил ли тот документы для оплаты, утверждены ли они и так далее до выяснения, подписаны ли они. Если в системе возникла проблема, то Свенсон решает, как и кому она будет адресована для решения. Она верит в силу обучения.

Когда Ольгу спросили, считает ли она себя лидером, она без стеснения ответила: «Абсолютно».

Затем она продолжила: «Компания подобна ребенку, она развивается в соответствии с вашей оценкой того, что вас окружает. Вы должны всегда это осознавать. Моя компания и есть я. Я ее генеральный управляющий. Я хороший управляющий. Если вдруг компании потребуется другая личность для управления ею, то я уйду. Я нанимаю людей, более опытных, чем я. Компания, как ребенок, нуждается в своей собственной жизни. Во многом я являюсь тем же, кем был Стив Джобе для «Эппл», — харизматическим лидером. Люди запомнят то, что я говорила, и это принесет пользу. Поэтому я не могу быть консультантом. Консультант должен уметь слушать, я не умею слушать. У меня свои идеи».

Работа над качеством персонала

Вначале Ольга нанимала людей из университетов — через друзей и по рекомендации. Некоторых работников она привела из той компании «Большой шестерки», где она работала в России. По мере роста бизнеса вводились более формальные методы и процедуры найма, включая рекламу. Не забывая своего талантливого мужа, она добавила: «С Джоном я счастлива».

В отношении типов людей, которых она искала, Ольга объяснила: «Я сама нанимаю людей, стараюсь подобрать им место в компании. Меня интересуют ловкие и смысленные люди. Я не спрашиваю, что они умеют делать. Я разговариваю с ними об отношении к работе. Подобно бухгалтерской фирме, в которой я работала в США, мы нанимаем таланты, а не умения. Хотя часто требуется и определенная подготовка, например, в области программирования и эккаунтинга. Это же верно и для маркетинга. У нас сложный продукт, поэтому важно иногда быть скорее психологом». «Самые талантливые — это Виктор и Джон. Они основали компанию вместе со мной. Виктор склонен к абстракциям, он не может заниматься обучением других. Он хорошо говорит, имеет способность к обобщениям и занимается изучением технических аспектов дела. Поэтому мы просим его знакомить клиента с программой. Его отношения с клиентурой и в самом деле складываются хорошо. Он не входит во множество технических деталей, делает общее представление о продукте. У него имеется психологическое видение. Для получения более детальной информации Виктор посылает клиентов к Джону. Джон уходит с ними «в глубину». Затем клиентов проводят по офису. В ходе такого тура я обычно молчу, даю говорить другим. Это как в театре. Каждый играет свою роль. Мы хотим, чтобы нашу компанию представлял не один человек, а организация, состоящая из очень талантливых личностей. У нас есть место для людей — знатоков своего дела, но у нас есть и место для людей, не обладающих этим качеством. Я во многом принадлежу к последним. Я больше исполнитель. Когда мы обсуждаем, что нам делать почти с готовым продуктом, и наши «технари» говорят о «битах» и «байтах», я прошу их не ставить меня в неудобное положение. У меня от этого просто может заболеть голова. «Решайте, решайте», — говорю я им. — Определите, что нужно для компании, и скажите мне об этом, а я уж помогу вам довести дело до конца». Когда такие люди устают на своем месте, они могут перейти в другой отдел. Для разных клиентов у нас есть и разные роли. Одна женщина, клиент из Волгограда, хотела иметь дело с более опытным продавцом нашей продукции. Джон смог ей помочь. Володя, наш менеджер по маркетингу, выглядит очень прозападно. Он был профессиональным переводчиком и имел дело с иностранцами. Я отношусь к иностранцам с большим уважением, но на встрече с ними я обычно вхожу, говорю «хэллоу», спрашиваю, как дела, трачу на общение с ними лишь столько энергии, сколько необходимо, а затем ухожу».

Различия в культурах

Свенсон вначале наняла нескольких иностранцев, но позже уволила их. Она настаивает на том, что не любит увольнять людей и старается этого никогда не делать. Однако американцы у нее не ужились. «Они другие, — с уверенностью заявила Ольга. — Это потому, что они выросли в среде, где главным является потребитель. Это так просто. Когда я нахожусь в США, я почти устаю от этого. Там нет для меня никакого стимула. Например, вы идете в магазин, а там все есть. Вам не надо ничего искать. Американцы, попадая в Россию, просто теряются».

Ольга вдруг вспомнила, как она приехала в США, не владея английским и не имея денег. Она была хорошей студенткой, но не лучшей. Тем не менее, там она преуспела. «Когда вы приезжаете в Россию, то сталкиваетесь со сплошными проблемами. Это и есть стимул. Посмотрите, чего я добилась. Можете ли вы себе представить, чтобы американец все это смог сделать, приехав в Россию? Я так не думаю. Мне кажется, что россияне более предприимчивые и сообразительные. Того, чего я достигла, достигли многие иммигранты из России».

Ольга сделала для себя вывод о причинах такого различия. «Россия не имеет хорошо развитой системы торговли и обслуживания. В России учатся выживать, постоянно преодолевая трудности. Здесь все гораздо сложнее, так как страна менее продвинулась в развитии, чем США. Там вы маленькая часть большой прекрасно отлаженной машины. Здесь же нужно еще очень много сделать, чтобы достичь такого состояния. Мы в «Экаунтек» создаем ценности, так как мы ближе к западному типу компании». Говоря о России, она продолжила: «Россия прошла через ад. Все ценности были развеяны. Людям говорят, что коммунизм — это плохо и глупо, а не то, что коммунизм — это в принципе неверный путь. Раскрывается только часть проблемы. Именно так ведут себя представители Запада по отношению к россиянам. Россияне принижены даже в собственных глазах».

По мнению Ольги, главное — это верность клиенту. «Для меня — это «Экаунтек». Я знаю приоритеты. Я верна выбранным мною принципам. В России правила и законы не действуют. Поэтому важна мораль. Здесь надо быть высокопорядочным человеком». •

Женщина в бизнесе

Шесть процентов работников «Экаунтек» составляют женщины. Все они работают как профессионалы. «Все больше и больше женщин поступают в вузы России каждый год, — говорит Ольга. — Женщины по своей природе не могут сделать тяжелую физическую работу. Однако в отношении ума они не уступают мужчинам. Вместе с тем они разные и привносят это разнообразие в бизнес». Для Свенсон, как она считает, бизнес подобен семье. «Я думаю так потому, что я женщина. Я смотрю на это как мать. Я просто люблю проявлять заботу. Для мужчины же бизнес, может быть, больше похож на спорт, на соревнование. Мне нравится быть деловой женщиной. У меня в бизнесе большие возможности». Офис «Экаунтек» в Санкт-Петербурге возглавляет российская женщина, которую Ольга считает просто необыкновенной. Вера, так зовут эту женщину, очень тонкая натура и очень хороший руководитель. Она подобрала команду из десяти человек, и они работают вместе очень хорошо. Ее группа прошла обучение в московском офисе. Ольга считает, что Вера, возможно, и не смогла бы работать эффективно под ее непосредственным руководством. Ольга стала бы по-матерински опекать ее. Но ситуация такова, что Ольга встречается с Верой и говорит с ней о деле, только когда прилетает в Санкт-Петербург на выходные. Она ценит ее как друга, а также как коллегу по бизнесу. На работе Ольга одевается очень строго. Она поняла, что это помогает женщине быть воспринятой со всей серьезностью. Она также обнаружила, что такой подход «работает» с российскими клиентами, обычно не рассчитывающими, что встретят женщину-руководителя. Однажды на встрече с клиентами, где были они с Джоном, кто-то пожал Джону руку, воскликнув: «Что за прекрасная девушка!», не подозревая, что имеет дело с главным исполнительным директором компании. Подобные ситуации встречались и на предыдущих работах. Например, в той компании «Большой шестерки», в которой она работала в Москве, к Ольге иногда обращались с просьбой сделать копии на ксероксе, не подозревая, что она является руководителем проекта. Был еще один случай там же. Группа визитеров от важного российского клиента прибыла в компанию. Чиновники из министерства стали обсуждать программы «Стар», отмечая их достоинства. Ольге тогда было 30 лет. Когда ее представили, как директора проекта «Стар», то у этих чиновников просто «отвисли челюсти». Они прекратили говорить о бизнесе и набросились на нее с вопросами о личной жизни. Их интересовало, почему я так хорошо говорю по-русски, за кем я замужем, работает ли мой муж в компании? В результате деловая беседа была скомкана. Ольга философски относится к этой проблеме: «Я практик. Я следую правилам, а не устанавливаю их». Теперь, когда российские

клиенты приходят в «Экаунтек», она старается им не представляться. Если это необходимо, то она руководит компанией. В противном случае она может потерять много времени и ей не удастся продать программы. Она чувствует, что за пределами США быть женщиной — уже недостаток для бизнеса, хотя это только одна из сторон проблемы. Все же Ольга допускает, что женщина может иметь и некоторые преимущества. «Женщина может эмоционально воздействовать на окружающих ее мужчин, так как они реагируют на ее шарм».

Личные ценности и цели

Может быть, данное замечание Ольги покажется случайным, но она сказала, что любит свое дело так, что ее не останавливают никакие трудности. «Я работаю здесь, потому что я люблю свою работу. Однако я могла бы и не работать. У меня достаточно денег, чтобы сегодня уйти на пенсию. Но что я буду делать со своей энергией?» Она вспомнила, что когда работала в компании «Большой шестерки», то была в положении и могла бы оставить работу. Однако она занялась еще и диссертацией, чтобы получить степень кандидата наук в МГУ. Она также преподавала в то время, но поняла, что университетская жизнь не для нее. «Это все очень сложно. Нужно быть очень сконцентрированным. Я люблю обучать, но не в классе». Для Ольги важно иметь «обратную связь». Она считает, что должна задавать вопросы и таким образом расти профессионально. «Экаунтек» как место работы, по мнению Ольги, очень подходит для нее. Мне нравится быть руководителем. В меньшей степени это относится к тому, что я чувствую, как собственник компании. Быть собственником в России по-прежнему подобно бегу по улицам с бриллиантовыми кольцами на руках. Я не очень-то стремлюсь к материальным благам и живу достаточно скромно. Я люблю делать деньги, но я не люблю их тратить. Для меня это как болезнь». Делая покупки, Ольга очень любит торговаться. Она ценит выгодные покупки. Однажды она даже оставила ценовую бирку на туфлях, которые купила всего за 15 дол. и 99 центов. Она объяснила: «Это сродни тому, что Стивен Кови определяет как приверженность определенным жизненным принципам. В жизни существует достаточно других ценностей, чтобы не стать рабом вещей, какими бы дорогими или прекрасными они ни были. У меня нормальная по российским меркам трехкомнатная квартира, но если бы ее увидели американцы, то были бы в шоке». А в США Ольга считала возможным приобретать подержанную мебель. На вопрос, хочет ли она еще одного ребенка, Ольга спокойно ответила: «Нет, я не хочу. Я просто с этим не справлюсь. Это большая ответственность, вот если бы мой муж смог уделять детям больше времени. Но все сейчас на мне. Иногда мне кажется, что люди, окружающие меня, слишком на меня полагаются, видя степень моей вовлеченности в дело. Семья и дети — это тоже своего рода жизненные проекты. Мой ребенок — это проект на всю жизнь, и управлять его осуществлением надо очень хорошо».

«Вообще-то вся моя жизнь состоит из проектов, — сказала Ольга. — Так было всегда». Она неожиданно вспомнила свою первую любовь в колледже. Его родители не приняли ее, так как она не отвечала их стандартам благополучия. Они перевели его в другой колледж. Она сказала, что если он уедет, то между ними все будет кончено. «У меня было два проекта: выйти замуж и закончить колледж». А так как он помогал ей учиться, то присутствовал в обоих проектах. «Мне кажется, он мне до конца не поверил. Ведь было бы не совсем верно сказать ему об этом». И он уехал. Позже она встретила Джона, и после трех месяцев свиданий они поженились. Она первая сделала ему предложение. Когда потом вернулся тот, кто ее оставил, и начал предсказывать, что она разведется, Ольга ответила: «Нет, у меня сейчас один проект - замужество». Это случилось 15 лет назад. В то время Джон должен был уехать в Австралию на 6 месяцев и попросил дождаться его. Ольга поставила ему ультиматум — не уезжать, и он его выполнил. «Я думаю, он был счастлив, оставшись со мной. Мне кажется, я окружена счастливыми людьми».

Для Ольги ее компания — это «проект Ольги», который ей, с ее слов, не хотелось бы превратить в совершенный и прекрасно упакованный подарок, как это было с ее кандидатской степенью. «Компания не должна останавливаться на достигнутом. Когда же я думаю о своей жизни, то все это мне видится в другом аспекте».

Раньше я думала о том, что когда-нибудь смогу иметь много денег и быть материально независимой. Но я уже все это имею. Нередко встает вопрос: "А может быть, продать компанию?"»

Ольга неоднократно отмечала, что любит Россию и русский язык. Она часто посещает Санкт-Петербург, где у нее есть квартира с видом на Дворцовую площадь и Адмиралтейство. Когда ее спрашивают, как она может жить в столь неустроенной стране, прожив много лет в других условиях, она, не задумываясь, отвечает: «Вы говорите об уровне жизни, а я говорю о себе. Проекты и устроенность — это я сама. Я лидер. Я вторгаюсь в неупорядоченную среду и навожу там порядок. И благодаря этому создаются новые ценности. Вчера не было «Экаунтек» в России, сегодня «Экаунтек» — лидер в своем деле».

Планы на будущее

Ольга описала ближайшие задачи, стоящие перед «Экаунтек», а также трехлетнюю перспективу, включая возможность уменьшения ее доли в собственности компании. Ближайшая наша цель — поднять уровень продаж в несколько раз. В плане географического расширения мы обсуждаем вопрос о нашем присутствии в 150 точках России. Мы также хотим, чтобы наш продукт продавался через подобные нам российские компании. По составу наша компания российская, за исключением, как я говорила, моего мужа. Но и он любит Россию и изучает ее язык. Наш продукт дорогой, так как продается по американским ценам. Люди платят эту цену потому, что наш продукт имеет качества, которых нет у продукции конкурентов. Наш продукт признан западными финансовыми институтами, одалживающими нам деньги под низкий процент».

Для Свенсон оптимальный сценарий на трехлетнюю перспективу выглядит следующим образом. «Экаунтек» ей видится как ведущая компания в ряду среднего размера компаний — производителей компьютерных программ по эккаунтингу.

За ближайшие три года компания должна занять первое место в своей области. По мнению Свенсон, это может произойти, так как «Экаунтек» и ее люди работают усердно и ориентированы на хорошее обслуживание клиентов. Обсуждался также вопрос о распространении деятельности на другие страны Восточной Европы, но Свенсон сказала, что не хотела бы ездить, например, в Польшу. В принципе доехать до Варшавы нетрудно, однако ее дом здесь, в России. Если надо будет работать в Польше, то она пошлет туда кого-нибудь другого.

Ольга с мужем являлись единственными владельцами компании и собирались удерживать большую долю собственности. Тем не менее они начали задумываться и о других инвесторах. Свенсон чувствует, что было бы благоразумно перераспределить часть собственности и увеличить таким образом общий капитал. Однако само ведение бизнеса принадлежит ей, и это должно остаться неизменным, по крайней мере в обозримом будущем.

Она хотела бы обеспечить людям, работающим сейчас в компании, первоочередное право на приобретение акций, т.е. сначала продать акции внутри компании. Она и ее муж разрабатывали детали этого процесса, а также начали вести переговоры с инвестиционными банками. Рассматривались и другие альтернативы повышения качества жизни окружающих ее людей.

«Я хочу остаться менеджером, — добавила Ольга, — даже если другие собственники войдут в Совет директоров. Я хотела бы продолжать работу в компании. Я люблю мою компанию и хочу, чтобы она «переросла» меня».

Информация, не вошедшая в Конкретную ситуацию по состоянию на начало 1997 г.

По состоянию на начало 1997 г. компания «Экаунтек» продолжала свою успешную деятельность на российском рынке. Ее численность выросла за этот период до 120 человек; такой цифры достигло количество обслуживаемых ею организаций-клиентов. За прошедший год объем продаж всех продуктов компании вырос на 100%. Компания приобрела еще один офис в Москве. Собственность компании находится все в тех же руках. Компания по-прежнему

испытывает потребность в кадрах высокого уровня. После своей последней встречи с автором ситуации Ольга сказала ему, что сейчас она хочет заехать в видеоматериал и купить новый американский фильм «Эвита» (фильм о романтической истории харизматической фигуры в политической жизни Аргентины Эвите Перон, ставшей после смерти своего мужа — бывшего президента Аргентины, тоже президентом Аргентины).

Вопросы по кейсу:

Проанализируйте конкретную ситуацию (кейс) «Экаунтек –Россия». Примените «управленческую решетку» Блейка-Моутон для описания принципов менеджмента, которые использует героиня кейса Ольга Свенсон. В кейс-ситуации изложены проблемы, связанные с отказом ее подчиненных принять предлагаемые ею компенсационные схемы. Может ли при решении данных проблем помочь ситуационная модель Херси-Бланшара?

При анализе постарайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Чему в менеджменте Ольга уделяет наибольшее внимание? Почему?
2. На каких качествах Ольги основано ее лидерство в организации?
3. Нужно ли ей думать о смене стиля руководства?

Задание выполняется группами по 4 человека. В конце занятия группы представляют свое решение и сдают его преподавателю.

Темы письменных контрольных работ

1. Концептуальное различие менеджмента и лидерства.
2. Современные теоретические направления исследования феномена лидерства.
3. Личностные характеристики лидеров.
4. Теория эмоционального интеллекта и её приложение к теории лидерства.
5. Практическое применение управленческой решетки Р. Блейка и Дж. Моутон.
6. Континуум лидерского поведения по Танненбауму и Шмидту.
7. Основные составляющие ситуационного лидерства Фидлера.
8. Основные составляющие ситуационного лидерства Херси и Бланшарда.
9. Основные составляющие лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла.
10. Суть и применение модели принятия решений Врума—Йеттона—Яго.
11. Типология стилей лидерства Дениэла Гоулмана
12. Основные организационные элементы замены и нейтрализации лидерства.
13. Описание социальной модели мотивации в лидерстве.
14. Предпосылки и факторы изменения мотивация в течение жизни человека.
15. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда и её практическое применение.
16. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга и её практическое применение.
17. Основные характеристики команды.
18. Управление жизненным циклом команды.
19. Типология и факторы формирования команд.
20. Виды субкультур команды и их взаимовлияние.
21. Неформальные структуры в команде: особенности функционирования и управления.
22. Типология ролей в команде Белбина.
23. Типология ролей в команде Ицхака Адизеса.
24. Классические подходы к разрешению конфликтов в команде.
25. Возможные причины провала проектных команд и методы работы с ними.

Контрольные вопросы к зачету

1. Организационное окружение проекта. Основные заинтересованные стороны проекта.
2. Внешние заинтересованные лица: функциональные руководители, поставщики, партнеры, конкуренты, проектный офис.

3. Внутренние заинтересованные лица: проектная команда, проектный менеджер, команда управления (архитектор, администратор и др.), куратор и заказчик проекта.
4. Особенности стадии предпроекта: взаимосвязь программы или портфеля проекта, целеполагание, определение критериев успешности.
5. Функции стадии запуска: оценка выполнимости проекта, официальный выбор руководителя, определение целей проекта, выбор заинтересованных лиц, анализ их основных требований, оценка базовых рисков, критериев успешности.
6. Формирование Устава (паспорта) проекта, назначение менеджера проекта и определение его полномочий.
7. Реестр заинтересованных лиц.
8. Функции менеджера проекта на этапе планирования.
9. Особенности планирования проекта на различных его фазах.
10. Сбор требований от основных заинтересованных лиц и их документирование.
11. Особенности этапа выполнения проекта.
12. Формирование команды.
13. Особенности работы менеджера проекта на этапе закрытия.
14. Статистический подход к оценке результатов труда, системы MBO, KPI
15. Учет индивидуальных особенностей организации (структура, технологии, ресурсное обеспечение) и ее работников (черты характера, психология, мотивы и стимулы) в зависимости от ситуации (ситуационный подход).
16. Руководитель и его место на предприятии: влияние, власть, роли.
17. Стили руководства (авторитарный, демократический и либеральный) и методы управления (правовые, организационно-административные, экономические, социально-психологические). Особенности их выбора и применения в современной практике менеджмента.
18. Лидерство: понятие, природа, виды (формальное, неформальное). Характерные черты и типы лидеров (автократический, демократический).
19. Теории лидерства: «великого человека» (Е. Боргатт), ситуационные, (В. Врум – Ф. Йеттон, П. Херси, К. Бланшар), психоаналитические (Э. Берн), личностно-ситуационные (Дж. Браун), атрибутивные (Р. Хьюз, Р. Джинетт и Дж. Курфи), обмена или трансактного анализа (Ф. Хецдер), трансформационного лидерства (Дж. Берне) и др.
20. Стили лидерства: одномерные концепции (Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, К. Левина) и многомерные концепции (Р. Блейка, Дж. Моутон, П. Херси, Бланшара).
21. Сильные и слабые стороны руководства и лидерства: сравнительная характеристика.
22. Эмерджентность и контингентный подход. Их влияние на организационное поведение и его новые настройки, основанные на балансе системы и ситуации.
23. Подходы PMI PMBOK в области мотивации.
24. Понятие термина «команда». Психодинамика команды.
25. Динамика эффективности команды на каждом из этапов ее развития.
26. Управление командой проекта.
27. Конфликты в команде проекта.
28. Особенности руководства международными проектами с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий членов команды проекта

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Список источников и литературы

Источники
Основные

Конституция Российской Федерации. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 52 с.-Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1003253>

ГОСТ Р 54869—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом - URL: https://www.isopm.ru/metodicheskie_osnovy/gosts/gost-r-54869-2011/

ГОСТ Р ИСО 10006-2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании. URL: <http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=129218>

Дополнительные

Гражданский кодекс Российской Федерации: Части I, II, III. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 496 с.-Текст:электронный.-URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/122306>

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 04.11.2019) "Об акционерных обществах" - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/

Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 8.02.1998 года (ред. от 29.07.2017 N 233-ФЗ) URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/

Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ (с изменениями на 19 декабря 2016 года) (редакция, действующая с 1 июля 2017 года) года - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/

Литература

Основная

Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами: Практическое руководство / Аппело Ю. - Москва :Альпина Паблишер, 2018. - 534 с.: 60x90 1/16 (Обложка) ISBN 978-5-9614-6361-3 - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1003506>

Володин, В. В. Управление проектом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. В. Володин, Ф. Б. Лобанов, Т. В. Алексеева и др. - Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. - (Сдаем госэкзамен). - ISBN 978-5-4257-0144-2. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/451383>

Лапыгин, Ю. Н. Построение управленческой команды / Лапыгин Ю.Н. - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 300 с.ISBN 978-5-16-105132-0 (online). - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/567396>

Исследование методологии кадрового менеджмента. Повышение эффективности процесса управления человеческими ресурсами при выполнении инвестиционных проектов: Монография / Зайцев Е.А. - Саров:ФГУП"РФЯЦ-ВНИИЭФ", 2014. - 155 с.: ISBN 978-5-9515-0252-0 - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/950703>

Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография / Генкин Б. М. - 2-е изд., испр. - Москва : Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 352 с. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1039303>

Методы повышения производительности и оплаты труда : монография / Б. М. Генкин. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2019.- 160 с. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1024054>

Дополнительная

Мейер, Р. Виртуозное лидерство: как создать собственный репертуар лидерских стилей / Р. Мейер, Р. Майерс. ; пер. с англ. Emporium Linguae ; науч. ред. пер. А.И. Кочеткова.— Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. - 392 с. - ISBN 978-5-7749-1380-0. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1043161>

На одной волне. Как управлять эмоциональным климатом в коллективе: Учебное пособие / Макки Э., Бояцис Р. - Москва :Альпина Паблишер, 2016. - 302 с.: ISBN 978-5-9614-5248-8 - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/915074>

Чеглов, В. П. Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии : монография / В.П. Чеглов. - 2-е изд., перераб. и доп - М. : ИД «ФОРУМ» : НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 272 с. - ISBN 978-5-16-101790-6. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1002074>

6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

№ п/п	Наименование
1	Научная электронная библиотека www.elibrary.ru
2	Электронная библиотека Grebennikon.ru www.grebennikon.ru
3	Национальная электронная библиотека (НЭБ) www.rusneb.ru

6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA SE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. Методические материалы

9.1 Планы семинарских

Тема 1 (4 ч.). Особенности лидерства и социального взаимодействия проектного менеджера

Вопросы для обсуждения:

1. Руководитель и лидер на предприятии: влияние, власть, роли.
2. Стили руководства
3. Анализ практической ситуации: «ЭКАУНТЕК-РОССИЯ»

Тема 2 (4 ч). Командообразование в проектной деятельности.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие термина «команда проекта».
2. Психодинамика команды.
3. Управление командой проекта.

4. Мониторинг работы проектных команд.

Тема 3 (4 ч). Технологии лидерства в управлении командой проекта.

Вопросы для обсуждения:

1. Технологии лидерства в управлении командой проекта
2. Мониторинг работы проектных команд.
3. Роль презентации результатов работы проектного менеджера и его команды в формировании имиджа и репутации проектного менеджера и его команды.

9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Лидерство и командообразование» реализуется на факультете управления института экономики, управления и права кафедрой управления.

Цель дисциплины (*модуля*): подготовить выпускника, обладающего теоретическими и практическими знаниями и умениями, способного применять компетенции в области командообразования и лидерства в проектной деятельности.

Задачи:

- раскрыть сущность и особенности лидерства и социального взаимодействия проектного менеджера;
- изучить особенности командообразования в проектном менеджменте;
- ознакомить с технологиями лидерства в управлении командой проекта;
- раскрыть особенности руководства международными проектами с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий членов команды проекта.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основы управления человеческими ресурсами;
- основы организационного поведения;
- основы социологии труда;
- модели межличностных и межгрупповых коммуникаций;
- теории лидерства;
- принципы командообразования;
- современные стратегии управления человеческими ресурсами
- основы риск-менеджмента
- профессиональные стандарты Минтруда РФ;
- основы управления временем;
- современные технологии тайм-менеджмента
- основы управления проектами;
- теорию и практику проектирования бизнес-процессов
-

Уметь:

- разрабатывать и корректировать в зависимости от ситуации стратегию работы коллектива;
- определять роли и функции его участников;
- развивать межличностные и межгрупповые коммуникации
- владеть навыками лидерства и командообразования;
- принимать организационные решения с учетом различных факторов и обстоятельств;
- отвечать за результаты деятельности коллектива
- интегрировать полученные знания в области организации времени в практику своей повседневной деятельности;
- планировать свой профессиональный рост и деловую карьеру
- управлять проектами с учетом современных концепций менеджмента;
- проектировать бизнес процессы на основе передовых управленческих практик;

–совершенствовать работу коллектива и управление организацией в целом, используя личные лидерские качества

Владеть:

- стратегическим мышлением;
 - навыками лидерства командообразования;
 - управленческими практиками мобилизации персонала на достижение поставленных целей
 - методами принятия и реализации управленческих решений, направленных на преодоление неопределенности, контроль рискованных ситуаций, минимизацию потерь в случае их неизбежности;
 - способностью нести ответственность за результаты командной работы
 - современными технологиями тайм-менеджмента, самоорганизации и самооценки;
- способами и приемами развития успешной деловой карьеры
- эффективными коммуникативными практиками;
 - технологиями бережливого производства;
 - клиентоориентированными подходами;
 - методами построения сбалансированной системы показателей