



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

А. К. Купцова, Л. А. Козлова, Ю. П. Вольнец

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ И ЛОГИСТОВ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

Под общей редакцией **А. К. Купцовой**

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим направлениям и специальностям*

Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru

Москва ■ Юрайт ■ 2016

УДК 811.111(075.8)

ББК 81.2Англ

К92

Авторы:

Купцова Анна Константиновна — кандидат филологических наук, доцент кафедры английского языка для социальных дисциплин Департамента иностранных языков Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; обладатель именной стипендии Президента Российской Федерации за выдающиеся успехи в научной деятельности (2005);

Козлова Людмила Анатольевна — старший преподаватель кафедры английского языка для социальных дисциплин Департамента иностранных языков Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

Вольнец Юлия Павловна — старший преподаватель кафедры английского языка для социальных дисциплин Департамента иностранных языков Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; обладатель звания «Лучший преподаватель НИУ ВШЭ — 2013».

Рецензенты:

Стерлигова А. Н. — доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник Лаборатории сетевых форм организации факультета менеджмента, профессор кафедры общего и стратегического менеджмента, ординарный профессор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

Манерко Л. А. — профессор, доктор филологических наук, профессор кафедры теории и практики английского языка Высшей школы перевода Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова.

Купцова А. К.

К92

Английский язык для менеджеров и логистов : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. К. Купцова, Л. А. Козлова, Ю. П. Вольнец ; под общ. ред. А. К. Купцовой. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 348 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-5293-3

Учебник и практикум «Английский язык для менеджеров и логистов» предназначен для подготовки студентов и специалистов к свободной устной и письменной коммуникации на английском языке по направлению «Менеджмент и логистика». Учебник рассчитан на среднее и продвинутое владение английским языком (уровни B1, B2, C1 по Общеввропейской классификации).

Каждая глава включает корпус терминов и упражнения практического характера по употреблению данных терминов в различных бизнес-ситуациях, а также упражнения по грамматике и переводу. Для чтения и обсуждения предлагаются неадаптированные оригинальные сокращенные статьи из профессиональных журналов и монографий, а также эссе и энциклопедические статьи из интернет-источников. В каждом уроке содержится культурологический материал, посвященный основным проблемам деловой межкультурной коммуникации и преодолению лингвокультурного барьера. В конце книги приводятся ключи к упражнениям. Освоение материала учебника позволит расширить словарный запас профессиональной англоязычной лексики, развить навыки чтения, письма, проведения дискуссий и презентаций на английском языке.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Данное пособие адресовано бакалаврам, магистрантам и лицам, получающим дополнительное высшее образование по направлениям и специальностям «Менеджмент», «Логистика», «ГМУ», «Управление персоналом», «Экономика» и другим направлениям экономического профиля, а также аспирантам, докторантам, преподавателям вузов и специалистам, работающим в сфере менеджмента и логистики.

УДК 811.111(075.8)

ББК 81.2Англ

© Купцова А. К., Козлова Л. А.,
Вольнец Ю. П., 2015

© ООО «Издательство Юрайт», 2016

ISBN 978-5-9916-5293-3

Contents

Предисловие.....	5
Сведения об авторах	9

Section I. Management

Unit 1. Decision Making (Принятие управленческих решений, их схемы и стили, разбор ярких управленческих решений).....	13
Unit 2. Business Planning (Система и технологии бизнес-планирования, практика написания бизнес-планов)	30
Unit 3. Marketing (Инструменты маркетинга, маркетинговые кампании, создание логотипа, роль маркетинга в ценообразовании)	49
Unit 4. Operations Management (Серийное производство, производство по индивидуальному заказу, перепроизводство)	65
Unit 5. Quality Management (Всеобщее управление качеством, методика «шести сигм»)	82
Unit 6. Project Management (Управление проектами)	98
Unit 7. Risk Management (Управление рисками и планирование рисков).....	114
Unit 8. Administration (Государственное управление и бизнес-администрирование).....	129
Unit 9. Human Resources Management (Управление человеческими ресурсами, их планирование, найм на работу, управление талантливыми кадрами)	146

Section II. Logistics and Supply Chain Management

Unit 10. Management and Logistics (Основные определения понятия «менеджмент» во взаимосвязи с логистикой, история менеджмента и логистики)	165
Unit 11. Supply Chain Management (Управление цепями поставок, управление запасами, снабжение, снижение издержек)	182
Unit 12. Goods Flow (Упаковка, маркировка, управление поставками товаров)	200

Unit 13. Warehousing (Управление материальными потоками, складирование и хранение)	216
Unit 14. Transportation Management (Управление перевозками, виды перевозок)	232
Unit 15. Transportation Planning (Транспортировка в логистике).....	249
Unit 16. Financial Flow (Управление финансовыми потоками, виды и проблемы оплаты логистических услуг).....	265
Unit 17. Logistical Services (Управление логистическими услугами).....	281
Unit 18. Customer Service Management (Основные вопросы обслуживания клиентов в логистике)	297
Keys (Правильные ответы (ключи) ко всем упражнениям)	
Unit 1. Decision making	315
Unit 2. Business planning	317
Unit 3. Marketing	318
Unit 4. Operations Management	320
Unit 5. Quality Management	321
Unit 6. Project Management	323
Unit 7. Risk Management	325
Unit 8. Administration	326
Unit 9. Human Resources Management	327
Unit 10. Management and Logistics	329
Unit 11. Supply Chain Management	330
Unit 12. Goods Flow	333
Unit 13. Warehousing.....	336
Unit 14. Transportation Management.....	338
Unit 15. Transportation Planning	340
Unit 16. Financial Flow	342
Unit 17. Logistical Services	343
Unit 18. Customer Service Management	345
Список литературы	347

Предисловие

Современный менеджмент как наука и практика представляет собой чрезвычайно разветвленную сферу знаний, включающую несколько сотен профессиональных специальностей и специализаций. При этом наблюдается выраженная дифференциация менеджмента по объектам управления, отраслям деятельности, стилям, культурным особенностям и пр. Более того, наряду с классическими видами менеджмента, такими как маркетинг, управление производством, управление человеческими ресурсами и т.п., развивается множество новых, современных направлений — управление проектами и рисками, логистика, управление цепями поставок. В связи с этим появляется всё больше и больше специальной лексики как на английском, так и на русском языке.

В результате расширения объекта менеджмента как отдельная дисциплина была выделена логистика, имеющая дело с управлением материальными потоками. Она сочетает в себе компоненты других разделов менеджмента, направленные на развитие институтов, индустрий, регионов и национальных экономик. Важно, что логистика является сегодня одним из самых необходимых направлений менеджмента и затрагивает все этапы доведения товаров и услуг от производителя до клиента. Несмотря на это, из-за молодости данного направления в России и чрезвычайно высоких темпов накопления информации в этой области на русском языке недопонимание англо-русских терминологических соответствий приводит к сужению возможностей применения логистических инструментов в международном общении.

Таким образом, сегодня менеджеры должны активно владеть значительным корпусом профессиональной терминологии и выражаться грамматически правильно, а также быть в курсе зарубежных концепций, инноваций, тенденций в англоязычном мире, знать и понимать разные бизнес-культуры. В настоящее время существует потребность в узконаправленном учебнике, освещающем наиболее актуальные виды менеджмента. Создать такой учебник и попытались авторы данной книги.

Цель учебника заключается в подготовке студентов и специалистов к свободной устной и письменной коммуникации на английском языке по направлению «менеджмент и логистика». Данное пособие предназначено для обучения английскому языку бакалавров, магистров и лиц, получающих дополнительное высшее образование по специальностям «менеджмент», «логистика», «ГМУ», «управление персоналом», «экономика» и по другим направлениям гуманитарного и социального профиля, а также для аспирантов, докторантов, преподавателей вузов, развивающих

навыки коммуникации в области менеджмента. Учебник также предназначен для специалистов, работающих в сфере менеджмента и логистики.

Учебник рассчитан на среднее и продвинутое владение английским языком (уровни B1, B2, C1 по Общеввропейской классификации). Каждая глава включает в себя достаточный корпус терминов и упражнения практического характера по употреблению данных терминов в различных бизнес-ситуациях. Освоение материала учебника позволит расширить словарный запас профессиональной англоязычной лексики, соблюсти грамматические требования и нормы современного английского языка, развить умения и навыки как чтения и письма, так и проведения дискуссий и презентаций на английском языке, давая возможность учащимся улучшить свои коммуникационные компетенции в составлении устных и письменных текстов. Учитывая социально-экономическую природу менеджмента, следует подчеркнуть значимость культурной составляющей каждой главы. Учебник соответствует мультикультурному срезу современного менеджмента, так как включает в себя упражнения по переводу.

Учебник нацелен на решение следующих задач:

- сформировать знания, умения и навыки, необходимые для профессионального общения на английском языке;
- сформировать лингвистические, социолингвистические, социокультурные, дискурсивные компетенции;
- сформировать когнитивные и исследовательские умения с применением англоязычных ресурсов.

В результате освоения учебника студент должен:

знать

- профессионально-ориентированную лексику в объеме примерно 3000 единиц;
- устойчивые терминологические словосочетания по специальности;
- нормы литературного произношения терминов;
- требования к речевому и языковому оформлению устных и письменных высказываний;

уметь

- отличать термины от общенаучной лексики;
- образовывать грамматические формы терминов;
- составлять монолог по профессиональным темам;
- воспринимать и понимать на слух речь в академической и профессиональной среде;
- оценивать значимость информации, уметь выявлять важные моменты;
- уметь знакомиться с текстом, детально читать текст;
- понимать организацию текста, распознавать значения неизвестных слов из контекста, находить в тексте аргументацию, различать главную и сопутствующую информацию;
- дискутировать, обосновывать свою точку зрения при высказывании на академические и профессиональные темы;
- расспрашивать собеседника, задавать вопросы и отвечать на них, высказывать свое мнение, просьбу, отвечать на предложение собеседника;

- делать сообщения и выстраивать монолог-описание, монолог-повествование и монолог-рассуждение;
- эффективно структурировать различные типы письменных текстов (письмо, эссе, отчет) с разделением их на параграфы, выделением главной мысли (тезиса) и вспомогательных идей / примеров;
- использовать языковые структуры обобщения, определения, описания процесса и процедуры, сравнения и противопоставления, причины и следствия, наличия примеров, классификации, интерпретации данных;
- описывать схемы и иллюстрации;
- писать деловые письма на профессиональные темы;
- создавать слайды для презентаций;

владеть навыками

- выступать с публичной речью (презентацией, докладом);
- понимать основные положения докладов и презентаций, касающихся академической и профессиональной деятельности;
- самостоятельно искать и систематизировать информацию с использованием специальных источников профессионального и академического характера;
- быстро читать тексты специального характера, выделять важные детали и уметь определять актуальность статьи, находить в ней нужную информацию, чтобы выполнить задание;
- составлять план текста, в том числе в виде рисунка;
- поддерживать дискуссии на профессиональные темы;
- выражать личное мнение и подкреплять его аргументами.

Структура учебника

Структура учебника отражает основные разделы и направления менеджмента и логистики. Учебник состоит из двух разделов по 9 уроков в каждом. Урок рассчитан на 6—10 академических часов. Тематика уроков распределена по принципу «от общего к частному». Таким образом, материал достаточно полно охватывает профессиональные интересы менеджеров и логистов.

Как пользоваться учебником

При составлении учебника авторы стремились к возможно более широкому охвату всех видов деятельности на занятии для наиболее эффективной и продуктивной подачи материала. Каждый урок включает следующие разделы:

Lead-in: Задание по говорению в парах и в группах для ознакомления с темой урока.

Vocabulary: Различные лексические упражнения для ознакомления с ключевыми терминами определенного раздела менеджмента и их запоминания и активизации.

Reading: Тексты (неадаптированные оригинальные сокращенные статьи из профессиональных журналов, монографий, а также эссе и энциклопедические статьи из интернет-источников), связанные с темой урока. Выбор

текстов продиктован актуальностью тем для профессиональной деятельности, академическими потребностями студентов и их терминологической наполненностью. До и после текстов предлагаются упражнения по устному и письменному анализу, конспектированию и резюмированию текста, а также детальный разбор лексики. С целью закрепления материала актуальная лексика повторяется на протяжении всего учебника.

Grammar: Данный раздел разработан для повторения основ грамматики английского языка, которые знакомы студентам, но трудны для русскоговорящих: формы настоящего и прошедшего времени, выражение будущих намерений, страдательный залог, условное наклонение, модальные глаголы, герундий, инфинитив, формы прилагательных, причастие, сравнительные конструкции, неисчисляемые и исчисляемые существительные, местоимения, предлоги, наречия. Разнообразные упражнения с использованием активной профессиональной лексики, а также наличие ключей с правильными ответами в конце книги помогут студентам закрепить знания по грамматике.

Speaking: Авторы уделяют большое внимание навыкам устной коммуникации. Упражнения по говорению, такие как совместные проекты, выступления, обсуждения и дебаты на профессиональные темы в группах или в парах, активизируют словарный запас и готовят студентов к межкультурной коммуникации.

Case Study: Анализ конкретной ситуации — это универсальное упражнение, которое требует и профессиональной подготовки, и работы в команде. Более того, изучение конкретного случая поможет активизировать и запомнить английские термины.

Translation: В заданиях из разделов Vocabulary, Reading, а также в разделе Translation предлагаются упражнения на перевод предложений. Термины были отобраны по их частотности в английском языке менеджмента и логистики на основе изучения англоязычных словарей по логистике. Зачастую менеджеры работают без переводчиков и сами выступают межъязыковыми посредниками, поэтому данному виду языковой деятельности уделяется большое внимание.

Writing: В завершение урока предлагается закрепить пройденный материал путем написания эссе по тематике урока. Также для развития навыков деловой письменной коммуникации включены упражнения по написанию деловых писем и описанию схем.

Culture: В конце каждого урока содержится дополнительный культурологический материал. Тексты посвящены основным проблемам деловой межкультурной коммуникации и преодолению лингвокультурного барьера. Вопросы к текстам направлены на обсуждение различных культурных традиций и сравнение культуры России, Великобритании, США и Азии, а также на выявление гендерных различий при ведении бизнеса. Данный раздел охватывает следующие вопросы — от общего к частному: 1) по международному бизнесу: культурные особенности ведения бизнеса в разных странах мира, советы по межкультурной коммуникации, международный бизнес-этикет; 2) по Великобритании: знакомство, гостеприимство, неофициальное общение, юмор, разговор по мобильному телефону,

бизнес-этикет; 3) по США: американская бизнес-культура; 4) по Азии: сравнение японской культуры с западной; 5) по России: культурная специфика; 6) по психологии: отличие менеджеров-мужчин от менеджеров-женщин.

Keys (этот раздел приводится в конце книги). Данное пособие можно использовать не только для занятий в учебных группах высших учебных заведений и в системе дополнительного образования, но и как самоучитель. Для самостоятельного обучения следует последовательно выполнить все упражнения интересующего раздела и сверить результаты по ключам. При обнаружении ошибок рекомендуется вернуться в данный раздел и продолжить изучение материала.

При составлении учебника авторы стремились помочь студентам усвоить довольно объемистый запас терминов и терминологических словосочетаний по менеджменту и логистике посредством сочетания различных видов деятельности. Важно, что учебник никак не ограничивает возможности преподавателя расширить рамки рабочих текстов и заданий студентам, ориентируясь на индивидуальные интересы и задачи учащихся в образовательном и профессиональном пространстве. Тем не менее данное пособие не решает проблем перевода терминов и не предлагает готовых вариантов перевода.

Авторы книги выражают благодарность авторам оригинальных текстов, использованных в данном учебнике.

Сведения об авторах

Купцова Анна Константиновна — кандидат филологических наук, доцент кафедры английского языка для социальных дисциплин Департамента иностранных языков Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ).

Автор курсов английского языка для специальных целей, IELTS, устного, письменного перевода и теории перевода в программах подготовки бакалавров, магистрантов, а также слушателей программ дополнительного образования в НИУ ВШЭ, Институте МИРБИС и Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова. Ведет авторские семинары и тренинги для специалистов компаний по деловому английскому. Автор около 20 научных работ, посвященных терминологическим вопросам менеджмента и логистики.

В настоящем учебнике — общий и научный редактор, автор предисловия и введения, разделов Reading, Writing.

Козлова Людмила Анатольевна — старший преподаватель кафедры английского языка для социальных дисциплин Департамента иностранных языков Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Принимала участие в написании учебных курсов для факультетов менеджмента и логистики в рамках ESP (English for Specific Purposes). В настоящее время занимается несколькими междисциплинарными проектами (например, общеуниверситетским факультативом «Инновационный менеджмент» на английском языке). Является автором статей о символических языках в описании времен английских глаголов, о визуализации правил английской грамматики и об информационных технологиях в английской лингвистике. Организует ежегодные поездки студентов в языковые школы Великобритании. Является ответственным преподавателем курса на факультетах менеджмента и логистики. В богатый круг ее научных интересов входят: межкультурная коммуникация, лексикология английского языка, методика преподавания делового английского языка для студентов неязыковых вузов, информационные технологии в обучении иностранным языкам и др.

В настоящем учебнике — автор разделов Vocabulary, Culture, Case Studies, Projects.

Волынец Юлия Павловна — старший преподаватель кафедры английского языка для социальных дисциплин Департамента иностранных языков Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» с 2008 г., обладатель звания «Лучший преподаватель НИУ ВШЭ» (2013 г.).

Куратор внеучебной деятельности студентов бакалавриата факультета менеджмента НИУ ВШЭ. Аспирант кафедры лексикологии английского языка Московского государственного лингвистического университета. Имеет около 10 научных публикаций, посвященных вопросам цитирования в англоязычном медиа-дискурсе, постоянно принимает участие в российских и международных конференциях. Автор программы факультатива «Грамматика английского языка» для студентов старших курсов факультета менеджмента. Является разработчиком авторского курса по подготовке к международному экзамену IELTS. В сферу профессиональных интересов входят: язык средств массовой информации, межкультурная коммуникация, анализ дискурса.

В настоящем учебнике — автор разделов Lead-in, Grammar, Speaking.

Section I

MANAGEMENT



Unit 1

DECISION MAKING

Lead-in:	decision-making styles
Vocabulary:	key terms
Reading:	decision making
Speaking:	decision-making mind map
Grammar:	Present forms
Case Study:	decision-making and systems approach
Translation:	key terms
Writing:	decision-making process and writing an essay

Lead-in

Exercise 1. Give examples of everyday situations when you make decisions. Is it always easy for you to make a decision? Why?

Read the definition of business decision-making and discuss it in pairs.

Business decision-making – the thought process of selecting a logical choice from the available options. When trying to make a good decision, a person must weight the positives and negatives of each option, and consider all the alternatives. For effective decision-making, a person must be able to forecast the outcome of each option as well, and based on all these items, determine which option is the best for that particular situation.¹

Exercise 2. What styles of business decision-making do you know? Complete the test² and identify what your decision-making style is.

What's Your Decision-Making Style?

1. Your boss asks you to develop a proposal to launch a new product. You:
 - A. Dig up data to generate some initial ideas, talk with your colleagues and write the proposal.
 - B. Draft the proposal, add some supporting charts and get it to the boss as soon as possible.
 - C. Find your group's last product launch proposal, take a look at recent data and model the new proposal on the old one.

¹ <http://www.businessdictionary.com/>

² Sherman, Peter J. *ASQ Six Sigma Forum Magazine* 11.4 (Aug 2012): 31.

2. Reviewing recent sales figures, you notice a spike in a division that's been struggling. You:
 - A. Look up some data, run some numbers and make a couple of calls to figure out why sales are up.
 - B. Are suspicious about the increase.
 - C. Laud the division manager for turning things around.
3. You're leading the search for a new team member and must develop guidelines for evaluating candidates. You:
 - A. Pull the résumés of past top performers to help you define an ideal candidate profile.
 - B. Talk to several people you think might be interested in the job and try to understand what their profiles would look like.
 - C. Check the criteria previously used to fill similar positions.
4. You're evaluating options for a product redesign, and your market research is inconclusive. You:
 - A. Choose the option you think your management team is most likely to make work.
 - B. Rely on your best sense of what your customers will like.
 - C. Commission more market research before making a decision.
5. Your boss asks you to prepare the department budget for the coming year. You:
 - A. Review recent department budget trends and meet with team leaders to learn whether forecasts need to be adjusted for changing conditions.
 - B. Ask your team leaders to provide their budget expectations and aggregate the results.
 - C. Project the budget on the basis of an extensive analysis of historical trends.

Interpreting the results.

If most of your answers are:

- A — You're an informed skeptic.
- B — You're a visceral decision maker.
- C — You're an unquestioning empiricist.

Vocabulary

Exercise 1. These are the terms for you to learn.

a) Make sentences with them.

b) Translate them.

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1. decision-making | 2. bounded rationality |
| 3. rational decision making | 4. intuitive decision making |
| 5. programmed decision | 6. procedure |
| 7. rule | 8. policy |
| 9. unstructured problems | 10. non programmed decisions |
| 11. conditions of certainty | 12. risk |
| 13. conditions of uncertainty | 14. conditions of risk |

- 15. brainstorming
- 17. systems thinking
- 19. problem seeker
- 21. situation analysis
- 23. learning organization
- 25. performance standards
- 27. strategic decision
- 29. objective
- 31. decision
- 33. decision mode
- 35. decision-making process

- 16. linear thinking
- 18. problem solver
- 20. problem avoider
- 22. crisis management
- 24. operational decisions
- 26. pilot testing
- 28. tactical decision
- 30. game theory
- 32. decision theory
- 34. concept

Exercise 2. Match terms 1-10 with definitions a-j:

1. Business decision-making	a) Making decisions on the basis of experience, feelings, and accumulated judgment.
2. Rational decision-making	b) A type of short term decisions by a company in lieu of long term strategies at the time of acquisition of company assets.
3. Intuitive decision-making	c) Decisions that are unique and nonrecurring and require custom-made solutions.
4. Programmed decision	d) Making decisions that are consistent and value maximizing within specified constraints.
5. Non programmed decisions	e) Chosen alternative that affects the day-to-day implementation of steps required to reach the goals of a strategy.
6. Strategic decision	f) A body of knowledge and related analytical techniques of different degrees of formality designed to help a decision maker choose among a set of alternatives in light of their possible consequences.
7. Tactical decision	g) Chosen alternative that affects key factors, which determine the success of an organization's strategy.
8. Operational decision	h) Cognitive process resulting in the selection of a belief or a course of action among several alternative possibilities.
9. Decision theory	i) A technique used to explore various facets of a decision, such as consistency or accuracy, the importance of criteria, the influence of extraneous factors, and norms within and among factions to promote insight that leads to learning.
10. Decision analysis	j) Repetitive decision that can be handled by a routine approach.

Exercise 3. Circle the correct word or phrase.

1. A *decision* / *an objective* is something that a decision maker seeks to accomplish or to obtain by means of his decision.
2. *Pilot testing* / *situational analysis* may prevent costly mistakes. It is a trial run of procedures and instruments that you plan to use.
3. A thinker who focuses on the problem as stated and tries to synthesize information and knowledge to achieve a solution is a *problem seeker* / *problem solver*.
4. With the *problem avoider* / *problem solver*, his or her goal is to maintain the status quo. This person is actually a fearful, doubtful thinker and worries that any changes made could lead to a mistake.
5. *Systems thinking* / *linear thinking* is a contemporary and modern approach to problem-solving that assumes that problems are complex and related to a situation.
6. *Brainstorming* / *strategic analysis* is a process for generating creative ideas and solutions through intensive group discussions.
7. Managerial decisions made when the potential results of the decisions and the probabilities of occurrence of the results are not known are made under *conditions of uncertainty* / *conditions of risk*.
8. *Linear thinking* / *situational analysis* is a simplistic approach to problem-solving that assumes that each problem has a single solution.

Exercise 4. Fill in the gaps.

1. L_____o_____ is the organization that acquires knowledge and innovates fast enough to survive and thrive in a rapidly changing environment. It creates a culture that encourages and supports continuous employee learning, critical thinking and risk taking with new ideas, allow mistakes, and value employee contributions.

2. A series of interrelated sequential steps that a decision maker can use to respond to a structured program is known as p_____.

3. P_____s_____ provide the employee with specific performance expectations for each major duty. They are the observable behaviors and actions, which explain how the job is to be done, plus the results that are expected for satisfactory job performance.

4. D_____ -m_____ p_____ is the sequence of events taken by management to solve managerial problems, a systematic process that follows a sequence of problem identification, alternative solution generation, consequences analysis, solution selection and implementation, evaluation, and feedback.

5. The process by which an organization deals with a major event that threatens to harm the organization, its stakeholders, or the general public is c_____ m_____.

6. It means literally a 'cut' between past and future, the creation of a new direction within the emerging historical pattern. A d_____ is made creative through the freedom which uncertainty provides.

7. C_____ is a condition in which a decision maker can make accurate decisions because the outcome of every alternative is known.

8. C_____ are labels or categories, or selected properties of objects. It is a word or group of words that summarizes or classifies certain facts, events or ideas into one category.

Exercise 5. Make up short texts using the words given.

1. Policy, unstructured problems, non-programmed decisions, linear thinking, conditions of uncertainty, risk, objective.
2. Decision-making, strategic thinking, problem-solver, performance standard, intuitive decision, pilot testing.
3. Rational decision-making, programmed decision, situational analysis, problem-avoider, learning organization.
4. Bounded rationality, systems thinking, decision theory, operational decision, decision mode.

Reading 1

Exercise A. Read the text and answer the following questions:

1. What is short-term decision-making? What is long-term decision-making?
2. What are 'playing not to lose' and 'playing to win' concepts about?
3. Do you agree with the author that you can be successful in any economic environment?
4. Which recommendation in the text do you think is the most valuable one? Why?

Sound Decision Making Is Vital to Success¹

'Just because you can, doesn't mean you should.' This phrase and philosophy is always front of mind when we're in strategic discussions or simply evaluating initiatives at Noodles & Company. I've found it a powerful and important guidepost for both short-term and long-term decision making, especially in today's competitive and challenging environment. Sometimes, having the courage and discipline to say, 'No, this won't work for us,' or, 'Despite the pressure, we're not going to do what everyone is doing,' is ultimately the best decision for the brand.

In today's environment of extreme competition for guests, talent and capital, it is imperative for our leadership teams to have the vision to improve the present, while investing in and evolving the future. Our discussions and decisions can propel a successful brand into an enduring one, turn a struggling brand around, or potentially waste significant resources and time, leading to the decline of a concept. That's why the discipline around decision making and where to invest your resources is vital.

The good news is that the restaurant and retail industry does appear to be slowly recovering from the challenging years that have been crushing for so many. However, many concepts have been 'playing not to lose' rather than 'playing to win' in order to preserve cash, remain stable and ride out the recession. I would argue that you can be successful whatever the economic environment. In the past seven years, we've been fortunate to have tripled in size to nearly 300 restaurants, enjoyed positive same-store sales throughout the recession, and have created meaningful value for our team members and investors.

¹ Reddy, Kevin. *Nations's Restaurant News* 46.9 (Apr 30, 2012).

As you plot the course for future success, consider the following practices we've implemented in our decision-making process to help our management team continue to create positive momentum, regardless of the economic climate.

Be brutally honest with yourself. What has been successful? What isn't working? More importantly, was it a bad idea or simply too hard to execute? Are you making your business more efficient or more complicated? Are your innovations easy for your operators and your guests to understand? Are you implementing changes that excite your team members and your guests? Are you setting the trends, or are you chasing trends in an attempt to seem current?

Get in the heads and hearts of your guests. Determine your core guests, their needs, your ability to meet their needs and opportunities to differentiate yourself from other brands competing for those same meal occasions. For every initiative and idea, consider how you can appeal to your current guests and create compelling reasons for them to visit more often, without risking losing them as you strive to appeal to new or infrequent guests. Ultimately, are you just doing something 'because you can', or is it something your guests truly want?

Give risk a bear hug. I like to know where the fence line of risk is and lean right up against it. In order to prioritize what activities to fund, you must understand and establish your risk tolerance. Not all initiatives are created equal — their impacts vary significantly. Things to consider include: the economy, consumers, your brand, your team, timing and competition.

Protect your core. You have to know where you've been to figure out where you are going. We all understand that a smart strategy is necessary, but it can be difficult to have the discipline to say 'no' to a flashy trend. Are you remaining true to your brand and your guests, or are you trying to be all things to everyone? Remember, bold ideas take clear, passionate vision.

Know when to move on. The restaurant industry is humbling — your big innovative idea may not be as relevant to your guests as you'd hoped. Worse, your guests may not be willing to give you credit for the idea. No question, it is very disappointing to fail at something you believed in and supported. However, it is far worse to waste valuable resources that you could be utilizing elsewhere. Know when to change course and to take what you've learned about your guests and your teams and apply it to future opportunities.

One last point: It's important to remember that the data, trends and information you gather are just one part of the process. Data represents factual information at a point in time, current or historical, but you must have a vision to propel you into the future. That involves greater risk and the unknown, so you'll need fervent belief from an aligned leadership team in order to create the new reality you're seeking.

Exercise B. Translate the paragraph in cursive.

Exercise C. Summarize the text in 100-150 words.

Exercise D. Role play an interview about decision-making process in the restaurant industry. Work in pairs and ask each other the following questions:

1. What is your business?
2. Has your business been successful? Why?
3. What isn't working in your business?

4. What your ideas were hard to execute?
5. Are you making your business more complicated? Why?
6. Are your innovations easy for your clients to understand? Why?
7. Are you setting the trends? Give examples.
8. What are the needs of your clients?
9. How do you differentiate yourself from other brands?
10. How can you appeal to your guests?
11. What business activities are priorities for you?
12. Where is the fence line of risk for you?
13. What are your business objectives?
14. Are you trying to be all things to everyone? Why?

Exercise E. Fill in the gaps with prepositions consulting the text and make your own sentences with the phrases.

1. to propel a brand ___ an enduring one
2. to ride ___ the recession
3. to plot the course ___ future success
4. to differentiate you ___ other brands

Exercise F. Paraphrase with synonyms:

- | | |
|---------------|------------------|
| 1. strategic | 2. initiative |
| 3. ultimately | 4. core |
| 5. guidepost | 6. to prioritize |

Exercise G. Match words to make collocations consulting the text. Make you own sentences with the phrases.

1. To have	a) the needs
2. To implement	b) the trend
3. To set	c) changes
4. To meet	d) a vision

Speaking

Task: Form 3 teams and complete the mind map MANAGEMENT DECISION-MAKING: TYPES AND STYLES. The mind map is divided into 3 parts: A, B, C. Each team is responsible for a particular part. At the end, all parts should be placed together in the order chosen by teams, presented and discussed.

Each group should discuss the topics below by defining, explaining, and giving examples.

MANAGEMENT DECISION-MAKING: TYPES AND STYLES

Team A:

- 1) Decision-making process: linear thinking and systems thinking;
- 2) Programmed decisions and non-programmed decisions;
- 3) Management style: problem avoider.

Team B:

- 1) Levels of decision-making in an organization: strategic decision-making, tactical decision-making, operational decision-making;
- 2) Decision making under different conditions: conditions of certainty, conditions of risk, conditions of uncertainty;
- 3) Management style: problem solver.

Team C:

- 1) Steps in the decision-making process: situational analysis, setting performance standards, generation of alternatives, consequences evaluation, pilot-testing and full implementation;
- 2) Management style: problem seeker.

Reading 2

Exercise A. Read the text to answer the following questions:

1. Why is decision making sometimes dysfunctional?
2. Why innovative decisions are made mostly by teams, not individuals?
3. Do you think decision making should be innovative nowadays? Why?
4. What does it take to make an innovative decision?
5. What informal information can be lost during decision-making process?
6. How can this lost informal information influence the decision-making process?

Collaborative Business Intelligence: Socializing Team-Based Decision Making¹

For many of us, making decisions is a challenge; for others, it can be torture. Despite nearly half a century of work in decision support and business intelligence, many businesses' decisions look vaguely dysfunctional.

If we examine how most organizations really make important and innovative decisions, we see that most are made by teams (permanent or transitory) of people rather than by individuals. It's high time we designed an effective approach to true decision-making support — what we might call innovative team-based decision making.

In the mid-1990s, Gartner analyst Howard Dresner popularized the term 'business intelligence (BI)', words that suggest deep thought and extensive, rational decision making. However, what we get from vendors and IT is closer to what we used to call a 'decision support system (DSS)'. Dan Power (2007) identifies five classes of DSS, within which BI fits mainly as a data-driven and, to a lesser extent, model-driven DSS. The actual focus of BI tools is on the collection, analysis, and presentation of largely numerical, mostly internal information to individual decision makers. The assumption is that having provided enough 'good' information, IT can stand back and watch the business make 'better' decisions.

¹ Devlin, Barry. *Business Intelligence Journal* 17.3 (Third Quarter 2012): 9-17.

This is only occasionally true. In recent years, much of the focus has turned to operational BI and big data — making ever-faster, smaller decisions based on ever-larger data sets. Yes, the world of business is spinning ever faster and daily decision making has to keep pace, but the type of change we're experiencing now is revolutionary. The social and economic fabric of our world is being torn apart and remade in constant and repeated seismic events. Sovereign debt ratings of formerly unassailable AAA countries are being downgraded. Previously blue-chip businesses in every industry have fallen as new kids on the block charm Wall Street.

Decision making needs to be fast and it absolutely must be innovative — in a different league from what we've done before. Such decision making is a team effort, especially for decisions that require or produce innovation. The truth is that such innovative decision making has little to do with the explicit, largely numeric data we've focused on for over 20 years.

Those of us who have worked in large enterprises have seen sufficient evidence to conclude that many decisions have a rather shaky relationship with facts and business intelligence, and limited relevance even to stated business goals. How many successful decisions have been declared as based on 'gut feel' and unsuccessful ones blamed on 'lack of reliable information'? How often have we seen political expedience override a strongly argued rationale? Then there's the directive to 'just take one more look at the figures' when the numbers contradict the group wisdom of the boardroom.

What are we missing? Our longtime focus on BI is blinding us to the fact that the most effective and productive path from information to innovation is through interaction. A few ideas do pop into our heads out of nowhere, but most of our best ideas — useful, productive ideas that can be implemented — are born from interaction with peers, colleagues, and even managers.

The human mind is ultimately a social construct, which leads us directly to social networking and Web 2.0, which represents the evolving democratization of the Internet. Creativity has been open sourced. Centralized control has given way to geographically separated cooperation. Social media (such as Twitter and Facebook) allow people to openly share their observations and opinions and expose themselves to feedback. The Web has sparked our innovation, helped us cooperate, and put the focus on teams.

Besides the people on the team, we note that in order to function, the team needs (1) information artifacts that are used, shared, and created by the members and (2) a web of interactions between the members. It's the way it works today, and it's also the way it doesn't quite work — we lose so much of importance that goes on within the work of the team, such as:

- Context. The business environment and background to the decision, the team members involved, and initiating and closing actions.
- Interactions. All informal communication among team members and with external parties, including meetings (face-to-face and electronic), telephone calls, instant messages, tweets, and even e-mail, if not stored centrally.
- History. The performance of team members, the unfolding of thought processes leading to options considered and discarded, the timing of events and

when information was requested / received, and a formal record of how innovation occurred.

- Consequences. Closing the loop between expectations set in the decision and what actually happened in the real world.

A typical example is a team brought together to investigate and plan the CEO's vision of a new process. Its members come from across the business and from IT, bringing their skills and knowledge of process and information needs, approaches, and tools. After the CEO briefs the team, members begin to gather documentation on their PCs or even in a content store or team room tool. As the project progresses, the team interacts with one another, using and creating further information.

When a new team member comes on board, the only information about what has occurred so far is what exists in the team's formal documents. Knowledge about previously discarded options exists only in the heads of the original team members, and the new team member wastes time and energy exploring invalid options. Eventually, the team concludes on a new strategy and plan for the process, and presents it to the CEO, who is only partially satisfied. Some information had been lost — the only record of the CEO's briefing is in the participants' handwritten notes, which are inconsistent and incomplete. The team returns to work suitably chastened.

The lost information and undocumented work points clearly to a need for some mechanism to formalize the team's process and progress.

Exercise B. Explain the following concepts in English and translate them:

1. business intelligence (BI)
2. blue-chip business
3. decision support
4. Web 2.0
5. AAA countries
6. rationale

Exercise C. Find phrases in the text that mean the same:

1. The most important part of a period.
2. To move as fast as someone else.
3. To be much better than someone else.
4. Historically important objects.

Exercise D. Match words to make collocations consulting the text:

1. team	a) feel
2. daily	b) data
3. numeric	c) option
4. sufficient	d) networking
5. reliable	e) evidence
6. gut	f) effort
7. social	g) information
8. invalid	h) decision

Exercise E. Fill in the gaps with prepositions consulting the text and make your own sentences with the phrases.

1. To blame ___ lack of reliable information.
2. Ideas pop ___ our heads ___ of nowhere.
3. To come from ___ different departments.
4. To conclude ___ a new strategy.

Exercise F. Draw a mind map of the text.

Grammar

Present Simple, Present Continuous, Future Simple,
Future Continuous, the structure *to be going to*

Exercise 1. Underline the correct verb form. The first sentence has been done for you.

1. A: What *does she do* / *is she doing*?
B: She is an executive secretary.
2. A: What *do you do* / *are you doing*?
B: I'm sending the invoice details.
3. A: Where *do you work* / *are you working*?
B: Moscow this month, then London the next.
4. *I deal with* / *I'm dealing with* Sue's clients while she is on vacation.
5. They *operate* / *are operating in Beijing*, and now *set up* / *are setting up* new offices in London.
6. People *demand* / *are demanding* higher salaries when inflation *goes up* / *is going up*.
7. Internet fraud *increases* / *is increasing* in many European countries.
8. Our suppliers *change* / *are changing* prices once a month basing on the currency exchange calculation.
9. Today managers *need* / *are needing* a new approach that *relies* / *is relying* more on communication and less on command.
10. This computer *is always breaking down* / *always breaks down*!

Exercise 2. Complete the sentences by putting the verb into Present Simple or Present Continuous. The first sentence has been done for you.

1. I *am waiting for* (wait for) a reply from our suppliers. I *need* (need) the order details before Thursday.
2. Nobody _____ (understand) what our customers exactly _____ (want) this year.
3. Our company _____ (offer) customized and reliable IT solutions.
4. Many companies in this industry _____ (become) heavily dependent on production facilities.
5. She _____ (work) for a company that _____ (supply) specialized equipment to the oil industry.