

Частное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

На заседании кафедры менеджмента
и государственного и муниципально-
го управления
Протокол № 10 от 24.05.2023

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор
Авдашкевич С.В.
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.В.12 Управление развитием организации
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	«Менеджмент организации»
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Программа:	Прикладного бакалавриата
Форма обучения:	Очная, очно-заочная, заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Левенцов А.Н.

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины; формирование у студентов компетенций в области управления развитием организации, подготовка их к самостоятельной управленческой деятельности в современных рыночных условиях.

Задачи дисциплины:

- овладение теоретическими основами закономерностей развития организации;
- приобретение знаний, умений и навыков в управлении развитием организации;
- формирование организационных навыков в области развития предприятия;
- формирование умений и навыков стратегического планирования, принятия управленческих решений;
- формирование умений и навыков управления персоналом.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Содержание компетенции
ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК-18	владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)

Планируемые результаты обучения:

Код компетенции	Основные признаки освоения		
	Знать	Уметь	Владеть
ПК-6	- основы управления проектами и развитием организации, программу внедрения технологических и продуктовых инноваций, а также программу организационных изменений, проведение проблемно-ориентированного анализа состояния организации.	- внедрять технологические и продуктовые инновации, организационные изменения, а также проводить проблемно-ориентированный анализ состояния организации.	- навыками внедрения технологических и продуктовых инноваций, организационных изменений, а также проведения проблемно-ориентированного анализа состояния организации.
ПК-18	- основы разработки бизнес-плана организации; - современные основы управления развитием организации; - возможности применения методов анализа внутренней среды организации, оценки стратегического потенциала организации и ее конкурентного преимущества в сложившейся обстановке.	- оценивать ситуацию во внутренней и внешней среде организации и принимать соответствующие управленческие решения стратегического характера; - использовать технологию и механизмы стратегического менеджмента для разработки и реализации стратегий развития организации; - устанавливать цели использования информационных технологий управления в деятельности современного предприятия.	- навыками бизнес-планирования, проведения анализа внешней и внутренней среды организации, оценки их влияния на реализацию стратегии; - методологией стратегического управления; навыками применения и использования сетевых информационных ресурсов.

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.12 Управление развитием организации
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление развитием организации» входит в Блок 1 «Дисциплины (модуля)» (Вариативная часть) образовательной программы высшего образования по направлению 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Менеджмент организации».

При изучении данной дисциплины обучающийся использует знания, умения и навыки, которые формируются в процессе изучения следующих дисциплин (практик):

Управление изменениями, Управление проектами, Инновационный менеджмент, Организация производства, Планирование деятельности малого предприятия

Знания, умения и навыки, приобретенные в процессе изучения данной дисциплины, будут использованы обучающимся при изучении дисциплин (практик):

Производственная практика: технологическая практика, Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, Производственная практика: преддипломная практика

4. Объем дисциплины

Очная форма обучения:

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		8
Аудиторные занятия (АЗ):	56	56
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	28	28
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	28	28
Самостоятельная работа студента (СР)	80	80
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	80	80
Контроль самостоятельной работы (КСР)	8	8
Контактная работа (КоР)	64	64
Форма промежуточной аттестации		Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	36	36
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	180/5	180/5

* - подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии).

Очно-заочная форма обучения:

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		8
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	103	103
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	103	103

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.12 Управление развитием организации
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5
Контактная работа (КоР)	41	41
Форма промежуточной аттестации		Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	36	36
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	180/5	180/5

* - подготовка к аудиторным занятиям.

Заочная форма обучения:

Вид учебной работы	Всего часов	Курс
		4
Аудиторные занятия (АЗ):	8	8
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	4	4
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	4	4
Самостоятельная работа студента (СР)	158	158
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	158	158
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5
Контактная работа (КоР)	13	13
Форма промежуточной аттестации		Экзамен
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	9	9
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	180/5	180/5

* - подготовка к аудиторным занятиям.

5. Содержание дисциплины

Очная форма обучения:

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Содержание процесса управления изменениями в организации.	8	4	0	0	11	0	
2	Организация как объект и субъект развития	8	4	4	0	11	4	
3	Составляющие процесса развития организации	8	4	8	0	11	8	
4	Управление развитием организации	8	4	4	0	11	4	
5	Программное управление развитием организации.	8	4	4	0	11	4	
6	Саморазвитие управляющей системы организации	8	4	8	0	11	8	
7	Организационная культура как ключевая составляющая изменений в организации	8	4	0	0	14	0	
	Итого:		28	28	0	80	28	

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.12 Управление развитием организации
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Очно-заочная форма обучения:

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Содержание процесса управления изменениями в организации.	8	2	0	0	14	0	
2	Организация как объект и субъект развития	8	2	2	0	14	4	
3	Составляющие процесса развития организации	8	2	2	0	14	8	
4	Управление развитием организации	8	2	2	0	14	4	
5	Программное управление развитием организации.	8	4	4	0	14	4	
6	Саморазвитие управляющей системы организации	8	4	8	0	14	8	
7	Организационная культура как ключевая составляющая изменений в организации	8	2	0	0	19	0	
Итого:			18	18	0	103	28	

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Заочная форма обучения:

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Содержание процесса управления изменениями в организации.	4	2	0	0	22	0	
2	Организация как объект и субъект развития	4	0	0	0	23	4	
3	Составляющие процесса развития организации	4	0	0	0	23	8	
4	Управление развитием организации	4	0	2	0	23	4	
5	Программное управление развитием организации.	4	0	2	0	23	4	
6	Саморазвитие управляющей системы организации	4	2	0	0	0	8	
7	Организационная культура как ключевая составляющая изменений в организации	4	0	0	0	30	0	
Итого:			4	4	0	158	28	

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.12 Управление развитием организации
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия обучающихся, курсовая работа	Компетенции	Оценочное средство текущего контроля
1	2	3	4
Тема 1: Содержание процесса управления изменениями в организации.	Природа организационных изменений. Уровни внутриорганизационных изменений. Основные направления организационных изменений. Агенты изменений. Принципы управления организационными изменениями. Управление изменениями и развитие организации. Практические занятия/ Самостоятельная работа: - Лабораторная работа: -	ПК-6, ПК-18	Доклады №1
Тема 2: Организация как объект и субъект развития	Режимы жизнедеятельности организации. Возможные объекты и субъекты организационного развития. Практические занятия/ Самостоятельная работа: - Объекты и субъекты организационного развития. Лабораторная работа: -	ПК-6, ПК-18	Кейс-задание №1
Тема 3: Составляющие процесса развития организации	Системные элементы развития организации. Типы нововведений в организации. Источники идей развития организации. Оценка идей развития организации. Подходы к разработке и освоению новшеств. Практические занятия/ Самостоятельная работа: - Составляющие процесса развития организации. Оценка идей развития организации и подходы к разработке и освоению новшеств. Лабораторная работа: -	ПК-6, ПК-18	Доклады №2
Тема 4: Управление развитием организации	Понятие управления развитием организации. Функции управления развитием организацией. Подходы к управлению развитием организации. Система управления развитием организации. Эффективность управления развитием организации. Практические занятия/ Самостоятельная работа: - Понятие и функции управления развитием организации. Эффективность управления развитием организации. Лабораторная работа: -	ПК-6, ПК-18	Доклады №2; Контрольная работа №1
Тема 5: Программное управление развитием организации.	Основы планирования будущего организации. Проблемно-ориентированный анализ состояния организации. Формирование концепции обновлённой организации. Основы определения направлений и содержания стратегических действий при преобразовании организации. Разработка целей первого этапа преобразований. Разработка плана действий. Организация работы по составлению программы. Управление реализацией программы. Практические занятия/ Самостоятельная работа: - Проблемно-ориентированный анализ состояния организации. Формирование концепции обновлённой организации. Основы определения направлений и содержания стратегических действий при преобразовании организации. Лабораторная работа: -	ПК-6, ПК-18	Кейс-задание №2
Тема 6: Саморазвитие управляющей системы	Диагностика управляющей системы организации. Модернизация организационной структуры управления. Обновление механизма управления организацией. Саморазвитие	ПК-6, ПК-18	Контрольная работа №1

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.12 Управление развитием организации
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

мы организации	руководителя развивающейся организации Практические занятия/ Самостоятельная работа: Обновление механизма управления организацией. Саморазвитие руководителя развивающейся организации. Лабораторная работа: -		
Тема 7: Организационная культура как ключевая составляющая изменений в организации	Понятие организационной культуры. Индикаторы организационной культуры. Организационная культура как фактор сдерживания изменений в организации. Показатели организационной культуры, способствующие изменениям. Организационная культура и стратегия преобразований в организации. Проблема переноса управленческого опыта при работе с организационной культурой. Сопротивление изменениям. Привлечение внимания персонала к необходимости изменений. Формирование поддержки изменений со стороны носителей организационной культуры. Нейтрализация возражения против изменений Практические занятия/ Самостоятельная работа: - Лабораторная работа: -	ПК-6, ПК-18	Контрольная работа №1
Курсовая работа	Не предусмотрено учебным планом		

6. Формы проведения занятий

При реализации дисциплины применяются инновационные формы учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества.

Очная форма обучения:

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Управление развитием организации: Понятие и функции управления развитием организации. Эффективность управления развитием организации.	Пр	4	Конференция
2	Программное управление развитием организации.: Проблемно-ориентированный анализ состояния организации. Формирование концепции обновлённой организации. Основы определения направлений и содержания стратегических действий при преобразовании организации.	Пр	4	Дискуссия

Очно-заочная форма обучения:

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Управление развитием организации: Понятие и функции управления развитием организации. Эффективность управления развитием организации.	Пр	2	Конференция
2	Программное управление развитием организации.: Проблемно-ориентированный анализ состояния организации. Формирование концепции обновлённой организации. Основы определения направлений и содержания стратегических действий при преобразовании организации.	Пр	4	Дискуссия

Заочная форма обучения:

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.12 Управление развитием организации
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Управление развитием организации: Понятие и функции управления развитием организации. Эффективность управления развитием организации.	Пр	2	Конференция
2	Программное управление развитием организации.: Проблемно-ориентированный анализ состояния организации. Формирование концепции обновлённой организации. Основы определения направлений и содержания стратегических действий при преобразовании организации.	Пр	2	Дискуссия

7. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература:

1. Дрецинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций : учебник для вузов / В. А. Дрецинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520083>

2. Одинцов, Б. Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса : учебник и практикум для вузов / Б. Е. Одинцов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01052-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489187>

3. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12817-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518939>

Дополнительная литература:

1. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516339>

2. Системы управления технологическими процессами и информационные технологии : учебное пособие для вузов / В. В. Троценко, В. К. Федоров, А. И. Забудский, В. В. Комендантов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 136 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09938-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492991>

3. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489197>

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ

3. Антивирусное программное обеспечение

Дополнительно при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются:

1. LMS Moodle
2. Вебинарная платформа

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный
2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный
3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://www.urait.ru>. - Текст: электронный
4. eLibrary.ru : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный
5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: arch.neicon.ru. - Текст: электронный
6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный
7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный
8. Executive.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/>. - Текст: электронный
9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.cfin.ru/>. - Текст: электронный
10. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/>. - Текст: электронный
11. HR-tv.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://hr-tv.ru/>. - Текст: электронный

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованные: рабочими местами для обучающихся, оснащенные специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенного специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением.

При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.12 Управление развитием организации
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением. Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета imeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля).

12. Оценочные материалы по дисциплине

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Очная форма обучения:

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ПК-6	Управление изменениями	экзамен	4	1
ПК-6	Управление проектами	экзамен	5	2
ПК-6	Инновационный менеджмент	экзамен	6	3
ПК-6	Управление развитием организации	экзамен	8	4
ПК-6	Производственная практика: технологическая практика	зачет с оценкой	8	4
ПК-6	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	4
ПК-18	Организация производства	экзамен	5	1
ПК-18	Планирование деятельности малого предприятия	экзамен	6	2
ПК-18	Управление развитием организации	экзамен	8	3
ПК-18	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	зачет с оценкой	8	3
ПК-18	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	3

Очно-заочная форма обучения:

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ПК-6	Управление изменениями	экзамен	5	1
ПК-6	Управление проектами	экзамен	5	1
ПК-6	Инновационный менеджмент	экзамен	7	2
ПК-6	Управление развитием организации	экзамен	8	3
ПК-6	Производственная практика: технологическая практика	зачет с оценкой	9	4

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.12 Управление развитием организации
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ПК-6	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	9	4
ПК-18	Организация производства	экзамен	6	1
ПК-18	Планирование деятельности малого предприятия	экзамен	6	1
ПК-18	Управление развитием организации	экзамен	8	2
ПК-18	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	зачет с оценкой	9	3
ПК-18	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	9	3

Заочная форма обучения:

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ПК-6	Управление изменениями	экзамен	3	1
ПК-6	Управление проектами	экзамен	4	2
ПК-6	Инновационный менеджмент	экзамен	4	2
ПК-6	Управление развитием организации	экзамен	4	2
ПК-6	Производственная практика: технологическая практика	зачет с оценкой	5	3
ПК-6	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	3
ПК-18	Организация производства	экзамен	3	1
ПК-18	Управление развитием организации	экзамен	4	2
ПК-18	Планирование деятельности малого предприятия	экзамен	5	3
ПК-18	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	зачет с оценкой	5	3
ПК-18	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	3

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе изучения дисциплины, описание шкал оценивания

2.1 Текущий контроль

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная письменная аналитическая работа студента, которая способствует закреплению и систематизации знаний по одной или нескольким темам дисциплины. Цель контрольной работы – получить специальные знания и продемонстрировать навыки их практического применения.

Контрольная работа оценивается по следующим показателям:

1. Выполнение работы в полном объеме и без ошибок;
2. Зрелая, творческая, полностью самостоятельная работа;
3. Выполнение работы в соответствии с требованиями к оформлению.

Критерии оценивания контрольной работы

Полное, правильное и обоснованное решение; полностью самостоятельная работа; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	10 баллов
Решение в целом правильное и обоснованное, но допущены незначительные ошибки либо решение является неполным, допускается незначительная подсказка со стороны преподавателя; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	8 баллов
Решение содержит обоснование, ход рассуждений в целом верный, но при этом допущены существенные ошибки, студент продемонстрировал недостаточное умение правильно применять знания, полученные в процессе изучения дисциплины, либо работа выполнена при существенной помощи преподавателя; работа выполнена с некоторыми нарушениями требований к оформлению	6 баллов
Отсутствует решение задачи, либо отсутствует обоснование решения, либо решение содержит обоснование, но допущены грубые ошибки, приведшие к абсолютно неверной квалификации; работа выполнена без учета требований к оформлению	0 баллов

Шкала оценивания контрольной работы

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	10	8	6	0
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

КЕЙС-ЗАДАНИЕ

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается студентам в виде реальных профессиональных проблем (кейсов) конкретного предприятия или характерных для определенного вида профессиональной деятельности. Работая над решением кейса, студент приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

Показатели и критерии оценивания кейс-задания

1	Самостоятельное определение целей, задач и результатов деятельности	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « выполнен - выполнен частично - не выполнен », что соответствует следующему распределению баллов « 4 балла - 2 балл - 0 баллов »
2	Решение правильное, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения, самостоятельно определены риски и трудности при разрешении проблем	
3	Свободное владение методологическими, теоретическими знаниями и профессиональной терминологией	
4	Знание дополнительной литературы при разборе предложенной ситуации, проявление творческих способностей	
5	Хорошие аналитические способности, умение при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами дисциплин (-ны)	

Шкала оценивания кейс-задания

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.12 Управление развитием организации
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Баллы в БРС Университета	20	15	10	0
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

ДОКЛАД

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

Показатели и критерии оценивания доклада, сообщения

№ п/п	Показатели оценки	Критерии оценивания
1	Структура (количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности выступления, например: для 7-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов, включая титульный слайд и слайд с выводами)	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « выполнен - частично выполнен - не выполнен », что соответствует следующему распределению баллов « 2 балла - 1 балл - 0 баллов »
2	Наглядность (иллюстрации хорошего качества, с четким изображением, текст легко читается, например: используются средства наглядности информации в виде таблиц, схем, графиков и т. д.)	
3	Дизайн и настройка (оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания, для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления)	
4	Содержание (презентация отражает основные этапы исследования – проблему, цель, гипотезу, ход выполнения работы, выводы, т.е. содержит полную, понятную информацию по теме доклада при наличии орфографической и пунктуационной грамотности)	
5	Требования к выступлению (выступающий свободно владеет содержанием, ясно и грамотно излагает материал, выступающий свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории, выступающий точно укладывается в рамки регламента).	

Шкала оценивания доклада

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенции на данном этапе изучения дисциплины за доклад представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	10-9	8-7	6-5	Менее 5
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

2.2 Курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом

2.3 Промежуточная аттестация в форме зачета

Не предусмотрено учебным планом

2.4 Промежуточная аттестация в форме экзамена

Экзамен проводится в устной или письменной форме. Процедура проведения экзамена изложена в «Положении о текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов».

Экзамен, проводимый в устной форме, оценивается по следующим показателям:

1. Знание программного материала (теоретические вопросы/ ситуационные задачи);
2. Владение терминологией;

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.12 Управление развитием организации
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

3. Представление о междисциплинарных связях;
4. Умение анализировать;
5. Последовательное и логичное изложение материала, стиль, грамотность;
6. Ответы на дополнительные вопросы экзаменатора (решение задач повышенной сложности).

Критерии оценивания экзамена, проводимого в устной форме

Студент владеет знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме рабочей программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; Свободно владеет терминологией в рамках дисциплины; Имеет представление о междисциплинарных связях; Умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное: устанавливать причинно-следственные связи; Самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы экзаменационного билета; Четко формирует ответы на дополнительные вопросы или решает задачи повышенной сложности.	30 баллов
Студент владеет знаниями и умениями дисциплины почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); Владеет терминологией в рамках дисциплины; Имеет представление о междисциплинарных связях; Не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; Самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы билета; Умеет решать средней сложности задачи или не отвечает на вопросы повышенной сложности	24 балла
Студент владеет обязательным объемом знаний по дисциплине; Путается в терминологии в рамках дисциплины; Не умеет анализировать; Проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; В процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов; Способен решать лишь наиболее легкие задачи, владеет только обязательным минимумом знаний	18 баллов
Студент не освоил обязательного минимума знаний дисциплины, не способен ответить на вопросы билета даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.	0

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом

Баллы в БРС Университета	30	24	18	0
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

Баллы по дисциплине*	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка по дисциплине*	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

*Оценка, полученная студентом за промежуточную аттестацию, выставляется с учетом баллов, полученных за текущий контроль (сумма баллов за экзамен и текущий контроль).

2.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций, сформированных дисциплиной

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.12 Управление развитием организации
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

После выполнения студентом всех видов оценочных средств, указанных в рабочей программе дисциплины, производится оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине:

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции	Основные признаки освоения компетенций		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-6	Пороговый	- основы управления проектами и основные принципы управления организационными изменениями организации.	- управлять проектами и организационными изменениями организации.	- навыками управления проектами и организационными изменениями организации.
	Высокий	- основы управления проектами и развитием организации, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций, а также программу организационных изменений.	- осуществлять программы внедрения технологических и продуктовых инноваций, а также программу организационных изменений.	- навыками осуществления программ внедрения технологических и продуктовых инноваций, а также программы организационных изменений.
	Повышенный	- основы управления проектами и развитием организации, программу внедрения технологических и продуктовых инноваций, а также программу организационных изменений, проведение проблемно-ориентированного анализа состояния организации.	- внедрять технологические и продуктовые инновации, организационные изменения, а также проводить проблемно-ориентированный анализ состояния организации.	- навыками внедрения технологических и продуктовых инноваций, организационных изменений, а также проведения проблемно-ориентированного анализа состояния организации.
ПК-18	Пороговый	- современные основы бизнес-планирования и стратегического управления, основные этапы разработки корпоративной стратегии организации.	- оценивать ситуацию во внутренней и внешней среде организации и принимать соответствующие управленческие решения стратегического характера.	- навыками бизнес-планирования.
	Высокий	- основы разработки бизнес-плана организации; современные основы управления развитием организации; методы анализа внутренней среды организации.	- оценивать ситуацию во внутренней и внешней среде организации и принимать соответствующие управленческие решения стратегического характера; - использовать технологию и механизмы стратегическо-	- навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов); - навыками проведения анализа внешней и внутренней среды организации, оценки их влияния на реализацию

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.12 Управление развитием организации
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

			го менеджмента для разработки и реализации стратегий развития организации.	ее стратегии.
	Повышенный	- основы разработки бизнес-плана организации; - современные основы управления развитием организации; - возможности применения методов анализа внутренней среды организации, оценки стратегического потенциала организации и ее конкурентного преимущества в сложившейся обстановке.	- оценивать ситуацию во внутренней и внешней среде организации и принимать соответствующие управленческие решения стратегического характера; - использовать технологию и механизмы стратегического менеджмента для разработки и реализации стратегий развития организации; - устанавливать цели использования информационных технологий управления в деятельности современного предприятия.	- навыками бизнес-планирования, проведения анализа внешней и внутренней среды организации, оценки их влияния на реализацию стратегии; - методологией стратегического управления; навыками применения и использования сетевых информационных ресурсов.

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Методика формирования оценки по дисциплине. Успеваемость студента оценивается в баллах и состоит из:

- суммы баллов за выполнение заданий текущего контроля (обучающийся может получить в сумме не более 70 баллов);
- баллов за посещаемость (не более 10 баллов);
- баллов за активность на занятиях (занятия в интерактивной форме – п. 6. Формы проведения занятий), выполнение дополнительных заданий и пр. по усмотрению преподавателя, ведущего дисциплину – премиальные баллы (не более 20 баллов).

Полученные итоговые баллы по дисциплине переводятся в оценку по традиционной пятибалльной шкале оценивания и по 100-балльной шкале оценок Европейской системы перевода и накопления баллов (ECTS) в соответствии с таблицами, представленными в п. Таблицами. 1, 2. Оценки в пятибалльной шкале выставляются в ведомости и зачетные книжки, в 100-балльной – в ведомости.

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета (Положение «О текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов», Положение «Об оценочных средствах», Положение «О контроле самостоятельности выполнения письменных работ обучающимися университета с использованием системы «Антиплагиат ВУЗ» и др.).

Уровень сформированности компетенции № 1 (№ N) определяется перечнем оценочных средств:

Оценочное средство	Уровень сформированности	Средний уровень
--------------------	--------------------------	-----------------

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.12 Управление развитием организации
 Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

(в том числе экзамен, зачет с оценкой при наличии)	компетенции*			сформированности компетенций по каждому оценочному средству
	Студент №1	...	Студент № N	
.....			
Итоговый уровень:			

* пороговый, высокий или повышенный

Итоговый (общий/средний) уровень рассчитывается как среднее арифметическое с округлением в сторону более высокого уровня.

Далее делается вывод об общем уровне освоения компетенций студентами в ходе изучения дисциплины:

Оценочный лист по дисциплине

ФИО студента	Уровень сформированности компетенций								
	Общекультурные компетенции			Общепрофессиональные компетенции			Компетенции по видам деятельности		
	№ 1	№ N	Уровень сформированности общекультурных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности общепрофессиональных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности компетенций по виду деятельности № 1
Студент № 1									
Студент № 2									
.....									

4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Кейс-задача №1

УПРАВЛЕНИЕ РОСТОМ КОМПАНИИ «ЧАЙНАЯ ЛОЖКА»

Компания «Чайная ложка», основанная в 2001 г, демонстрировала впечатляющие темпы развития и роста и уже к 2005 г. стала одним из лидеров петербургского рынка фаст-фуда.

Фаст-фуд в системе общественного питания

Рынок общественного питания растет достаточно быстрыми темпами. Можно сказать, что тенденция питаться вне дома усиливается.

Интенсивность работы и заработка растут, и человек покупает себе свободное время, отказавшись от приготовления пищи дома.

Можно выделить следующие основные черты предприятия фаст-фуда, которые отличают его от других сегментов рынка общественного питания:

- ♦ быстрота — важнейшая черта бизнеса: меню представлено понятно и наглядно, продажа ведется посредством нескольких касс, стулья не дают возможности задержаться в этом заведении дольше, чем требуется для приема пищи;
- ♦ блюда максимально адаптированы для быстрого приготовления: используются полуфабрикаты или заготовки;
- ♦ сбалансированное меню (в основе один продукт), ограниченный ассортимент блюд;

- ♦ упрощенная сервировка: использование одноразовой посуды и приборов, упаковочной бумаги;
- ♦ технология приготовления блюд адаптирована под массовое производство и ориентирована на частое воспроизведение операций;
- ♦ благодаря отработанным технологиям даже неквалифицированные сотрудники после недолгого обучения могут выдавать стандартный по качеству продукт;
- ♦ минимальное обслуживание и отсутствие официантов в стационарных точках (основная обязанность сотрудников — следить за уборкой и своими действиями попутно ускорять оборачиваемость столиков);
- ♦ минимизация стоимости блюд (причины — недорогие продукты и высокие обороты).

В России рынок фаст-фуда относительно молод. Первый сетевой ресторан быстрого обслуживания был открыт в 1990 г. на Пушкинской площади г. Москвы компанией McDonald's. И на сегодняшний день по результатам проведенного международной исследовательской компании TGI опроса среди жителей 16 стран Россия оказалась на последнем месте по потреблению фаст-фуда. У нас регулярно посещает предприятия быстрого обслуживания только треть населения (33%), наибольшее число потребителей фаст-фуда приходится на США и Австралию. В этих странах примерно девять человек из десяти делают выбор в пользу «быстрой еды». Самыми яркими поклонниками такого питания в обеих странах являются мужчины в возрасте от 18 до 24 лет.

Основные тенденции развития рынка фаст-фуда в Санкт-Петербурге

Оборот рынка общественного питания в Петербурге в I квартале 2006 г. по сравнению с аналогичным периодом 2005 г. увеличился на 0,5 млрд руб. (на 3,5% в сопоставимых ценах) и составил 3,6 млрд руб. По состоянию на 1 апреля 2006 г. на рынке Санкт-Петербурга работало более 5 тыс. предприятий общественного питания. Емкость рынка петербургского фаст-фуда составляла около \$500 тыс. Доля фаст-фуда достигла 33% общего количества всех городских предприятий общественного питания.

В 2006 г. петербургский рынок сетевого общественного питания переживал небывалый подъем. По итогам 2005 г. эксперты зафиксировали прирост в 20%, до этого времени число предприятий фаст-фуда увеличивалось всего на 4% в год. Участники рынка обещали, что до конца 2006 г. количество закусочных в городе вырастет еще на 20%. Практически все операторы быстрого питания Санкт-Петербурга объявили о планах дальнейшего расширения своего бизнеса.

Столь радужные перспективы связаны в первую очередь с изменением общественного отношения к посещению ресторанов и ростом доходов петербуржцев, который в 2004—2005 гг. составил в среднем 9% на душу населения.

Наиболее динамично развивающимся сегментом городского рынка общественного питания является сетевой фаст-фуд. К 2005 г. в Петербурге работало более полутора десятков сетей предприятий быстрого обслуживания. Среди них как иностранные — McDonald's, KFC, Pizza Hut, Subway, так и отечественные — «Теремок», «Чайная ложка», «Блин Дональд'с», «Елки-палки» (приложение 1). Аналитики прогнозировали, что в 2006 г. продолжится трансформация части одиночных заведений в сетевые проекты.

Стабильно растет и сегмент так называемого «свободного времени» — кофеен и чайных, в которые потребители приходят не быстро перекусить, а хорошо провести время в приятной и расслабляющей атмосфере. Самыми успешными игроками этого сегмента являются сети «Идеальная чашка» (на начало 2006 г. открыто 13 кофеен) и московская сеть «Кофе Хауз» (14 заведений).

Среди лидеров роста — японские рестораны — более дорогой сегмент, чем кофейни и фаст-фуд. Крупнейшая местная сеть суши-баров «Евразия» в 2005 г. насчитывала

уже 15 точек. Конкуренция здесь очень высокая в большей степени благодаря модным тенденциям. Специалисты считают, что этот сегмент скоро закончит свой рост, тем более что качество многих суши-баров оставляет желать лучшего.

По данным исследований, проведенных компаний Besag, в сегменте встроенных помещений под ресторан или кафе спрос обычно проявляется на помещения площадью

от 50 до 350 м². Для организации фаст-фуда или сети кофеен владельцы запрашивают помещения общей площадью 50-200 м². Для наиболее привлекательных мест в 2005 г.

арендная плата колебалась от \$80 за м² в месяц (помещения в спальных районах, удаленные от метро и магистралей, в промышленных зонах) до \$2600 за м² в год

(наиболее привлекательные помещения в зоне Невского, Владимирского, Загородного, Московского, Литейного проспектов, Большого пр. П.С., Садовой ул.). Средняя ставка

для помещения, расположенного в хорошей транспортной доступности в центральных районах города, составляла от \$1200 до \$1800 за м² в год. Дороговизна аренды встроенной

коммерческой недвижимости и недостаток предложения в центре города заставляют владельцев кафе и ресторанов обращаться к сегменту крупной коммерческой недвижимости

— торговым и бизнес-центрам.

Особое внимание к этому сегменту проявляют сетевые. Наличие фуд-кортов в торговых комплексах на сегодняшний день является необходимым и обязательным условием успешного функционирования объекта. В большинстве новых современных торговых комплексов, введенных в 2005—2006 гг., зона фуд-корта представлена несколькими операторами. Наиболее распространенными и популярными являются: McDonald's, KFC, Pizza Hut, «Крошка-Картошка», Subway и др. Сдача площадей под фуд-корты происходит сразу после определения якорных арендаторов, т. к. зона питания является притягательным элементом для остальных арендаторов. Присутствие точек общепита и их уровень являются частью концепции торгового центра, поэтому девелоперы внимательно относятся к их выбору и готовы делать скидки в арендной плате. При том, что уровень арендных ставок для неякорных арендаторов центров доходит до \$1900 за м² в год, для заведений общепита ставки колеблются в диапазоне от \$500 до \$700, а для площадей, снимаемых под кафе в торговых центрах, — от \$20 до \$80 за м² в год. Игроки рынка «быстрой еды» считают создание точек в торговых центрах выгодным и перспективным.

«Чайная ложка» предлагает как классические блины, так и блины с начинками — от чернослива с шоколадом до курицы в сливочном соусе. Их разнообразие — это не полет фантазии главного технолога, структурность начинки разрабатывалась еще на стадии формирования предложения. Вот для примера одно из последних нововведений — начинка из красной рыбы во фруктовом шотнэ. В компании считают, что необходимо сознательно создавать интригу вокруг названия, потому как целевая группа данного продукта — девушки от 18 до 35 лет с тратами, близкими к тратам среднего класса, — наименее консервативная часть социума и, следовательно, более заинтересована поиском новых вкусов.

Еще одна тема, которой необходимо коснуться, — поставщики чая, выбираемые, как и остальные, исключительно по качеству поставляемого ими продукта. Организаторы сети в самом начале работы пришли к выводу, что должны использовать только элитный листовой чай и задавать уровень, ниже которого их целевая группа гипотетически опускаться уже не будет. «Чайная ложка» предлагает посетителям 5 сортов черного и 5 — черного ароматизированного чая, 2 вида зеленого, 3 — зеленого ароматизированного, 2 вида фруктовых (лишь кусочки фруктов, лепестки цветов и травы) и 3 — этнических (ройбуш, медовое дерево, фитнес). На ранних этапах чай закупали у «Русской чайной компании», впоследствии стали сотрудничать с «Млесной», ибо, по мнению руководства, абсолютное качество должно быть присуще не только предлагаемым позициям, но и сервису. Сама «Чайная ложка» выработала для своих сотруд-

ников настоящую культуру обслуживания. В настоящий момент компания опять сотрудничает с «Русской чайной компанией».

Трудности начального этапа развития компании

Однако на первых этапах развития компании не все протекало гладко. Первая чайная (кафе) была открыта под вывеской «Чайная ложка» 25 декабря 2001 г. На первом этапе решили параллельно открывать не только стационарные кафе, но и ларьки у станций метро и вокзалов. Развивались очень быстро — в 2002—2003 гг. было уже открыто 8 ларьков. Однако ларьки не приносили прибыли, в то же самое время стационарные точки — кафе — работали замечательно (на тот момент их уже было открыто 5). Таким образом, в то время у компании было открыто 8 ларьков и 5 кафе, при этом получалось, что большая часть сети работала неэффективно, ларьки были откровенно убыточными. Хотя ларьки открывались для того, чтобы загрузить максимально фабрику, но получилось, что и фабрика работала в убыток.

Только в 2004 г. руководство компании приняло решение о продаже ларьков, в результате чего удалось вернуть лишь первоначальные инвестиции. Таким образом, идея захвата рынка по двум направлениям потерпела крах, и было решено сконцентрироваться на стационарных точках.

Трудности становления были вызваны не только маркетинговыми ошибками — основные проблемы были связаны с постоянной нехваткой финансовых средств. Банки отказывались работать с компанией в первые годы, т. к. «Чайной ложке» нечего было предложить взамен — не было ни положительных активов, ни большого объема выручки, ни недвижимости. Поэтому стандартный ответ банка сводился к тому, «что идея хорошая, но мы не готовы вас финансировать, приходите позже, когда станете большой компанией».

Руководство компании принимает решение привлекать физических лиц в качестве инвесторов и партнеров по бизнесу. К счастью, основателям удалось найти таких партнеров, которым понравилась бизнес-идея и которые не были заинтересованы в управлении компанией, а только в получении прибыли на вложенный капитал. Таким образом, первые кафе создавались в основном на деньги партнеров. В первые годы было открыто совсем немного стационарных точек (приложение 2). Благодаря партнерским инвестициям компании удалось «встать на ноги», но, к сожалению, основная часть прибыли уходила партнерам, остающаяся прибыль шла на развитие фабрики и офиса. По словам финансового директора, компания в первые годы работала «вхолостую». Поэтому было принято решение открывать «собственные» кафе и за счет быстрого оборота и эффективного управления добиваться скорейшего возврата инвестиций.

Первое кафе со 100%-ным собственным капиталом было открыто в июне 2004 г. и окупилось всего за 6 месяцев. Позже стали открывать как собственные кафе, так и совместно с партнерами. Но теперь уже ориентация была в большей степени на свой капитал. Начиная с декабря 2005 г., компания открывает кафе преимущественно на собственные средства.

Еще одна проблема, которая существенно сдерживает и так довольно высокие темпы роста бизнеса, — отсутствие в Петербурге достаточного количества ликвидных площадей, отвечающих требованиям компании. Департамент развития компании сотрудничает с рядом агентств недвижимости, благодаря которым получает информацию о каждом подходящем объекте, выставленном на продажу или предложенном в аренду, однако найти что-то по-настоящему интересное сложно. Помимо определенной конфигурации помещения (чтобы можно было расположить линию раздачи), больших витринных окон, высокой проходимости требуются еще довольно серьезные электрические мощности, не такие, как, скажем, имеет McDonald's, но не менее 40 кВт. В центре города, который является для «Чайной ложки» приоритетным, ситуация в этом плане довольно тяжелая: иногда предлагаются площади с 3 кВт, тогда руководство смотрит, можно ли здесь что-нибудь предпринять. На окраине проще, но там не так много мест,

способных обеспечить наплыв публики.

Другое дело — торговые комплексы, где открываться действительно интересно: к 2005 г. в них работало уже 9 кафе «Чайная ложка». Примечательно, что услуга take away (еда с собой), ставшая за последнее время весьма популярной в заведениях питерского фаст-фуда, лучше всего себя зарекомендовала в «Чайных ложках», разместившихся на вокзалах, а также в гипермаркетах, где на ее долю приходилось около 15% всех продаж.

В 2006 г. «Чайная ложка» была самой быстроразвивающейся петербургской сетью общественного питания (29 чайных за 4 года). Предполагалось, что к 2007 г. в городе будет около 40 «Чайных ложек». Сеть активно осваивала новые территории. Помимо обычных городских точек, это крупные торговые комплексы (уже открыто несколько чайных в «Ленте» и гипермаркете «О'кей»), а также вокзалы (Московский и Витебский).

Организационная структура и культура компании

Компания «Чайная ложка» представляет собой группу юридических лиц, структура которых на 1 декабря 2005 г. состояла из 27 единиц:

- ♦ управляющая компания — 7 юридических лиц;
- ♦ «собственные» чайные — 3 юридических лица;
- ♦ управление и обслуживание 22 партнерских чайных — 16 юридических лиц;
 - ♦ реализации нового бренда «Бутик» — 1 юридическое лицо.

Юридические лица связаны между собой различными договорами: договор поставки ТМЦ, договор субаренды, лизинга персонала, управления бизнес-процессами, продажи полуфабрикатов и готовой продукции, договор субаренды готовой чайной, договор франчайзинга.

Фактически компания функционирует как единый организм, объединяющий все юридические лица, т. е. юридическая структура абсолютно не связана и не отражена в фактической организационной структуре компании «Чайная ложка».

Отличительной чертой организационной структуры компании является выделение в ней двух блоков: структуры эксплуатации и структуры развития. Каждая из этих структур возглавляется равноправными по отношению друг к другу руководителями, т. е. действует принцип двуначалия.

Что дальше?

К концу 2005 г. основатели компании реализовали личные цели: узнаваемость компании на Санкт-Петербургском рынке обеспечивала возможность выбора круга общения, квартиры и машины были приобретены, налаженная система управления позволила отдыхать четыре раза в год, давая свободу в определении видов отдыха. Стал вопрос выбора направления дальнейшего развития: развивать новый бизнес, и если да, то ради чего, или оставаться в старом?

Миссия и ценности компании «Чайная ложка»

Миссия компании:

- ♦ Мы стремимся сделать блин элементом мировой культуры.
- ♦ Мы дарим нашим гостям тепло и счастье, предлагая им вкусные блюда лучшего качества, доброжелательное быстрое обслуживание и уют.
- ♦ Мы дарим жителям России чувство гордости за страну, в которой сумели не только приготовить блин вкуснее, чем где бы то ни было, но и подарить этот вкус всему миру.
- ♦ Мы гордимся тем, что в растущем уважении к России есть и наша заслуга.

Ценности компании:

Наш бизнес — это наши гости.
Мы дарим тепло и счастье.
Мы любим культуру русского чаепития.
Мы вкладываем душу в то, что делаем.
Мы стремимся быть лучшими в своем деле.
Успех компании — это успех нашей команды.
Мы делаем бизнес прибыльным.
Мы держим свое слово.
Мы — оптимисты.
Мы — современная и открытая компания.

Вопросы для обсуждения

- ♦ Проанализируйте этапы жизненного цикла компании «Чайная ложка». С какими нормальными проблемами и патологиями столкнулась компания?
- ♦ Проведите анализ «болезней роста» компании на данном этапе ее развития. Предложите программу изменений по преодолению этих «болезней роста».
- ♦ Разработайте вариант стратегии компании с учетом изменений во внешней среде компании и в ожиданиях собственников бизнеса.

Кейс-задача № 2

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ DIGITAL DESIGN

История становления и развития компании

Компания НПФ «Цифровое проектирование» (позже — Digital Design) была основана в 1992 г. в Санкт-Петербурге двумя друзьями и равноправными партнерами — преподавателем кафедры ЭВМ Петербургского государственного университета путей сообщения Андреем Федоровым и заместителем начальника информационно-вычислительного центра Ленинградского института инженеров железнодорожного транспорта Евгением Гавриловым.

Начиная с момента основания, компания ориентировалась на удовлетворение потребностей одного (впоследствии нескольких) крупного заказчика — ОАО «РЖД» и его подразделений, предлагая уникальные нестандартные решения в области разработки и внедрения программного обеспечения.

Важной составляющей деятельности компании являлось налаживание партнерских отношений с наиболее значимыми игроками на мировом рынке компьютерной техники и программного обеспечения, такими как Microsoft, Hewlett-Packard, CISCO и IBM. В 1995 г. компания начала разрабатывать продукты на базе Microsoft, а в 1996 г. получила первый партнерский статус Microsoft — Microsoft Certified Solution Provider.

Основные преимущества DD на рынке

Изначально единственным заказчиком компании было ОАО «РЖД», позже появились другие клиенты такого же масштаба. Таким образом, главный результат многолетнего опыта DD — умение работать с крупными государственными структурами, что требует способности удовлетворять сложные, специфические потребности, поддерживать высокое качество работ и уровень доверия клиентов.

Отличительная черта DD — традиции качества, основанные на высоком профессиональном уровне персонала.

С момента своего основания DD по праву гордилась высочайшим профессионализмом своей команды. Уровень квалификации был настолько высок, что компания занимала первое место в России по числу сертифицированных разработчиков на платформе Microsoft.

Менеджмент компании имел возможность получать точные сведения о степени удовлетворенности сотрудников работой в компании. В 2014 г. полностью были удовлетворены работой в DD 66% сотрудников, коллективом и атмосферой в компании — более 70% сотрудников, высокую оценку получила возможность учиться и повышать квалификацию. Таким образом, характерной чертой DD всегда являлась высокая лояльность по отношению к компании, сильное чувство команды.

По данным 2013 г., 80% клиентов компании были полностью удовлетворены результатами внедрения проектов, что является очень высоким показателем в данной отрасли. Благодаря налаженной системе менеджмента качества постоянно увеличивается количество успешных внедрений, позволяющих сохранять тенденцию роста удовлетворенности клиентов.

Обзор ИТ-рынка в России

Темпы роста рынка составили 40%. Доля ИТ-услуг и консалтинга, услуг по разработке заказного программного обеспечения (ПО) — ключевых бизнесов компании — составила около 40% рынка. Ведущим направлением развития ИТ-рынка стала дистрибуция — поставка оборудования и ПО (продажа лицензий).

Если выделить отдельно рынок ИТ-услуг и консалтинга, на котором работала компания, то основную его долю (более 50%) составили услуги по внедрению ПО, поддержке ПО и оборудованию.

Структура спроса на ИТ-продукцию и услуги соответствовала стадии развития российской экономики и ИТ-рынка в частности. Максимальным спросом продукция и услуги ИТ-компаний пользовались у государственных структур.

Основные сегменты отрасли ИТ, на которых представлена компания

DD

Услуги в области ИТ. Решения для ИТ-служб: создание и поддержка инфраструктуры информационных систем;

- Разработка программного обеспечения под заказ;
- Оффшорное программирование, или аутсорсинг;
- ERP;
- Электронный документооборот;
- Обучение ИТ-специалистов;
- Предложения компании на рынке.

Комплексный, системный подход DD к решению проблем заказчиков предполагал большой набор услуг в сфере ИТ, позволяющий полностью удовлетворить все потребности предприятия в программном обеспечении. Таким образом, перечень услуг, которые компания предлагала на рынке, был достаточно обширным.

Основные тенденции развития компании и проблемы 2013-2014 гг.

Тенденция развития компании на протяжении 21 года ее существования на рынке выражалась в постоянном умеренном росте. В течение нескольких последних лет рост выручки от услуг компании составлял примерно 30% в год. К 2014 г. специалистами компании DD было осуществлено большое количество разнонаправленных проектов и сформирована компетенция по внедрению и разработке ИТ-решений. Предложение формировалось исходя из огромного опыта реализации различных проектов и высокой технологической квалификации персонала.

Большую часть доходов компании в 2014 г. составило заказное программное обеспечение (47%), далее следует управление ИТ-инфраструктурой (14%), 11% приносил документооборот — внедрение и продажа лицензий DocsVision, 1—2% — проекты по внедрению ERP-систем на базе Microsoft Axapta.

Основными клиентами компании являлись РЖД (МПС) и МЭРТ, доходы от которых поступали в основном в последнем квартале года, когда в государственных компаниях «закрывались» бюджетные статьи на ИТ, а также несколько (2—3) крупных зарубежных ИТ-компаний, для которых специалисты компании DD разрабатывали и развивали новые продукты (готовые тиражируемые решения), впоследствии перешедшие в собственность клиентов и до сих пор успешно продающиеся на рынке под брендом заказчиков.

Портфель заказов DD состоял из двух основных групп:

- ◆ относительно стабильные и крупные заказы от постоянных клиентов;
 - ◆ случайно возникающие, менее масштабные проекты.

На ИТ-рынке усиливалась конкуренция, требующая от компании каких-то решений для создания более сильных позиций и интенсификации роста.

Маркетинг и продажи

Руководство компании обратило внимание на нарушение взаимодействия в работе отделов маркетинга и продаж. Функции продвижения продуктов и услуг в компании осуществляли общие на все подразделения Департамент развития бизнеса (маркетинга) и Коммерческий департамент.

Организационная структура компании

Структура компании развивалась стихийно, по мере возникновения новых направлений бизнеса открывались новые департаменты и отделы. Фактически производственных подразделений было два: Департамент программных решений, который занимался разработкой и внедрением ПО, и Департамент системной интеграции, основными направлениями деятельности которого были построение ИТ-инфраструктуры предприятия, техническая поддержка и техническое обучение.

Кроме того, в компании был выделенный департамент, который занимался НИОКР (R&D) — Департамент разработки и исследований. В его функции входило развитие собственного продукта компании — системы автоматизации документооборота и бизнес-процессов DocsVision.

Коммерческий департамент занимался продажами, а Департамент развития бизнеса — маркетингом. За функции управления персоналом, управления качеством, финансы, ИТ и административно-хозяйственную деятельность отвечали соответствующие пять департаментов.

Все функциональные директора и директора производственных департаментов напрямую подчинялись генеральному директору.

Кризис в компании

Переломный момент развития компании DD наступил в начале лета 2014 г., когда компания потеряла одного из крупнейших зарубежных заказчиков и партнеров компании. Вследствие несогласованных действий обеих сторон проект был остановлен, и компания DD лишилась значительной доли планируемой выручки, а вместе с этим — постоянного заказчика.

Потери компании оказались настолько существенными, что в течение двух летних месяцев сотрудники DD не получали заработную плату в полном объеме. Компания вынуждена была сократить штат. В результате сокращений и увольнений по собственному желанию компания потеряла около 40% своих сотрудников, в том числе «носителей ключевых технологических компетенций», составляющих основу бизнеса и формирующих главные преимущества компании на рынке.

Компания, развивавшаяся до переломного момента преимущественно за счет использования собственных средств, вынуждена была привлекать дополнительные заемные средства для

погашения задолженности перед оставшимися сотрудниками. Часть оборотных средств обеспечили выплаты от других заказчиков по проектам, завершившимся в последние два квартала 2014 г. Долги компании росли, новые проекты, способные компенсировать потерю крупного постоянного заказчика, не появлялись.

Руководство компании пошло на новый рискованный шаг: нанять профессионального антикризисного управляющего.

Реструктуризация — попытка выхода из кризиса

В ходе работы стратегическая группа в течение шести недель провела глубокий анализ существовавших в компании процессов, услуг, а также различных сегментов рынка, на которых представлены продукты DD. Поставив перед собой задачу выйти на новый уровень работы и вывести компанию из кризиса, DD собрала сильную команду управленцев и маркетологов, пригласив на ведущие позиции известных в отрасли специалистов: кроме нового антикризисного управляющего были наняты новый коммерческий директор и директор по развитию бизнеса.

Осознание:

- ◆ Надо решать не ИТ-задачи, а бизнес-задачи средствами ИТ.
- ◆ Нужны коренные изменения в маркетинге и продажах.
- ◆ Нужно менять структуру управления.
- ◆ Нужен иной уровень менеджмента.

Усиление команды менеджеров:

- ◆ Обучение в бизнес-школах.
- ◆ Наём профессиональных менеджеров.

Новая управленческая команда взялась за решение главной задачи, которую поставила перед собой стратегическая группа — построение эффективной системы управления компанией. В результате были выделены те направления деятельности, которые соответствуют рынкам, являются наиболее перспективными для работы и подходят под основные области компетенции компании. В соответствии с выделенными направлениями была изменена и структура DD.

Об успешности компании в первую очередь говорят финансовые показатели. Общий доход Digital Design за 2015 год на 40% превысил предыдущий и составил \$6,5 млн.

Вопросы для обсуждения

1. Как бы Вы охарактеризовали стратегию компании DD? Какие преимущества давала такая стратегия?
2. Какой кризис переживала компания в 2014 г. Какой следующий кризис может наступить в DD? Объясните свой ответ.
3. На какой стадии жизненного цикла, находилась компания DD до и после реструктуризации? Объясните свой ответ.
4. Какие преимущества принесла новая структура компании и какие проблемы позволила решить?

Темы для докладов №1

1. Управление организационными изменениями и сопротивление переменам.
2. Исследование и оценка факторов внешней среды организации.
3. Планирование в организации.
4. Исследование системы мотивации в организации.

Темы для докладов №2

1. Исследование стилей управления в организации.

2. Эффективность управления: российский и зарубежный опыт.
3. Исследование явных и скрытых проявлений лидерства в организации.
4. Исследование реализации управленческого контроля в организации.

Контрольная работа №1

1. Роль руководителя в организации.
2. Построение и совершенствование организационной структуры управления предприятия.
3. Исследование реализации управленческого контроля в организации.
4. Организационная культура и ее роль на предприятии.

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Инновационно-сетевая организация экономики;
2. Нарастание неравномерности развития;
3. Доминирование агрессивной конкуренции или гиперконкуренции;
4. Повышение управляемости экономики;
5. Снижение степени организованности экономических систем.
6. Соотношение социальной и экономической сфер жизни общества
7. Сущность и основные элементы социальной сферы предприятия.
8. Предприятие как социально-экономическая система. Соотношение функций управления персоналом и управления социальным развитием организации
9. Социальная политика государства как определяющий фактор социального развития организации
10. Основное содержание управления развитием организации.
11. Понятие корпоративной социальной политики.
12. Основные направления и функции управления развитием организации.
13. Основные инструменты управления развитием организации.
14. Социальная ответственность работодателя как принцип управления развитием организации
15. Понятие и структура условий труда работников. Совершенствование условий труда как функция управления развитием организации.
16. Социальная инфраструктура как фактор экономического развития.
17. Социальные факторы модернизации российской экономики.
18. Понятие и основное содержание индекса развития человеческого потенциала
19. Место теорий организационного развития в системе управленческих наук.
20. Значение естественной и искусственной моделей организации для понимания организационного развития.
21. Модели организационного развития: возможность и границы их применения.
22. Организационное развитие как объективный процесс в модели организации как естественной системы (на примере концепций жизненных циклов).
23. Организационное развитие и организационные изменения.
24. Современное представление об организационном развитии. Его признаки.
25. Источники и механизмы организационного развития.
26. Неопределенность внешней среды как фактор организационного развития.
27. Организационное развитие и консерватизм организационной структуры.
28. Проблемы эффективности организационного развития.

29. Основные стадии процесса организационного развития.
30. Организационное развитие как цикл диагностики и интервенций.
31. Основные методы организационной диагностики.
32. Организационные патологии и методы их уменьшения.
33. Понятие и типология организационных интервенций.
34. Организационное развитие и система обучения персонала.
35. Управленческое консультирование: сущность и виды.
36. Проблема консультант-клиентских отношений.
37. Ловушки и ошибки управленческого консультирования.
38. Коучинг и методы работы с руководством организации.
39. Консультирование по работе с персоналом.
40. Признаки команды и принципы командной работы. Виды команд.
41. Проблемы и этапы командообразования.
42. Методы формирования команд.
43. Подходы к формированию команды
44. Уровни проведения процессов формирования команды.
45. Стадии работы консультанта по командообразованию.

Примерный перечень практических заданий к экзамену

1. Охарактеризуйте факторы, влияющие на принятие решений о необходимости проведения изменений в организации? Дайте характеристику этим факторам на примере знакомой Вам организации.
2. Опишите типы стратегического и матричного анализа, которые целесообразно использовать для диагностики целесообразности внедрения изменений на промышленном предприятии?
4. Предложите кадровые инновации, которые могут быть применены в деятельности торговой фирмы. Обоснуйте их эффективность несколькими способами.
5. Назовите и охарактеризуйте общие этапы, принципы и закономерности в пяти базовых моделях изменений (трехфазная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории «Е» и «О» М. Бира и Н. Нориа, модель преобразований Ф. Гуияра и Д. Келли, кривая перемен Д. Дак).
6. Опишите, как можно совместить механизмы организации «сверху» и самоорганизации «снизу». Охарактеризуйте подходы, позволяющие найти баланс этих процессов.
7. Опишите, как соотносятся между собой обучение персонала и построение самообучающейся организации. Приведите примеры самообучающихся организаций.
8. Согласно И. Нонака и Х. Такеучи, существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации: (1) социализация – из неформализованного в неформализованное; (2) экстернализация – из неформализованного в формализованное; (3) комбинация – из формализованного в формализованное; (4) интернализация – из формализованного в неформализованное. Приведите по 2–3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания.
9. Опишите сдерживающие силы и причины изменений и заполните следующую таблицу:

Сдерживающие силы	Причины	Последствия
Эгоистический интерес		
Неправильное понимание последствий изменений		

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»

Программа прикладного бакалавриата

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.В.12 Управление развитием организации

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная

Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года

Обновлена на 2023/2024 учебный год

Различное восприятие нововведений		
Нарушение привычек, традиций и ценностей		
Наличие прошлых обид		
Сомнения в технологии проведения изменений		
Желание сохранить дружеские отношения		