

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

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

На заседании кафедры менеджмента
и государственного и
муниципального управления
Протокол № 10 от 24.05.2023 г.

Первый проректор
С.В. Авдашкевич
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	ФТД.01 Управление развитием организации
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Проектный менеджмент
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Форма обучения:	очная, заочная, очно-заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Алексеева И.А.

Санкт-Петербург
2023

1. Цели и задачи дисциплины:*Цель освоения 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;

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

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
ПК-1 Способен анализировать и оценивать эффективность инвестиционных проектов	ПК-1.1 Знает основы экономического анализа при реализации инвестиционного проекта; методы оценки экономической эффективности отрасли и технологические процессы в рамках реализации инвестиционного проекта	08.036 Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами»
	ПК-1.2 Умеет оценивать эффективность различных сценариев проекта, разрабатывать сценарии реализации проекта в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды	
	ПК-1.3 Способен разрабатывать предложения по инвестиционным проектам в соответствии с критериями их рыночной привлекательности, а также целями проекта и критериями отбора продукции, полученными от заказчика; способен разрабатывать производственный план и проводить предварительную оценку эффективности инвестиционного проекта	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1.1. Знает основы экономического анализа при реализации инвестиционного проекта; методы оценки экономической эффективности отрасли и технологические процессы в рамках реализации инвестиционного проекта	Знать основы управления проектами и развитием организации, программу внедрения технологических и продуктовых инноваций, а также программу организационных изменений, проведение проблемно-ориентированного анализа состояния организации.
ПК-1.2. Умеет оценивать эффективность различных сценариев проекта, разрабатывать сценарии реализации проекта в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды	Уметь внедрять технологические и продуктовые инновации, организационные изменения, а также проводить проблемно-ориентированный анализ состояния организации.
ПК-1.3. Способен разрабатывать предложения по инвестиционным проектам в соответствии с критериями их рыночной привлекательности, а также целями проекта и критериями отбора продукции, полученными от заказчика; способен разрабатывать производственный план и проводить предварительную оценку эффективности инвестиционного проекта	Владеть навыками внедрения технологических и продуктовых инноваций, организационных изменений, а также проведения проблемно-ориентированного анализа состояния организации.

3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-1.1	ПК-1.2	ПК-1.3
1	Содержание процесса управления изменениями в организации.	ПК-1	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
2	Организация как объект и субъект развития.	ПК-1	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
3	Составляющие процесса развития организации.	ПК-1	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
4	Управление развитием организации.	ПК-1	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)
5	Программное управление развитием организации.	ПК-1	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)
6	Саморазвитие управляющей системы организации.	ПК-1	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №4 (20)
7	Организационная культура как ключевая составляющая изменений в организации.	ПК-1	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №4 (20)
Количество баллов (100 баллов):			100		

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа
<p>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: Управление изменениями в организации. Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 2: Организация как объект и субъект развития. Режимы жизнедеятельности организации. Возможные объекты и субъекты организационного развития. Стадии жизненного цикла организации: становление, рост, зрелость, упадок, ликвидация. Практические занятия/самостоятельная работа: Элементы развития организации.</p>

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа
<p>Лабораторная работа: -</p> <p>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: Внедрение нововведений в организации.</p> <p>Лабораторная работа: -</p> <p>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: Методы управления развитием организации.</p> <p>Лабораторная работа: -</p> <p>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: Порядок управления развитием организации.</p> <p>Лабораторная работа: -</p> <p>Тема 6: Саморазвитие управляющей системы организации. Диагностика управляющей системы организации. Модернизация организационной структуры управления. Обновление механизма управления организацией. Саморазвитие руководителя развивающейся организации. Практические занятия/самостоятельная работа: Технологии саморазвития организации.</p> <p>Лабораторная работа: -</p> <p>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: Управление развитием организационной культурой.</p> <p>Лабораторная работа: -</p> <p>Курсовая работа: не предусмотрено учебным планом</p>

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 7
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	33	33
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	33	33
Контроль самостоятельной работы (КСР)	3	3
Контактная работа (КоР)	39	39
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	0	0
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	72/2	72/2

* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Содержание процесса управления изменениями в организации.	7	2	2	0	5	2
2	Организация как объект и субъект развития.	7	2	2	0	5	2
3	Составляющие процесса развития организации.	7	4	2	0	5	2
4	Управление развитием организации.	7	2	4	0	5	4
5	Программное управление развитием организации.	7	4	2	0	5	2
6	Саморазвитие управляющей системы организации.	7	2	2	0	5	2
7	Организационная культура как ключевая составляющая изменений в организации.	7	2	4	0	3	4
Итого:			18	18	0	33	18

* 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.

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 7
Аудиторные занятия (АЗ):	8	8
Лекционные занятия (Лек)	4	4
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	4	4
Самостоятельная работа студента (СР)	57	57
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	57	57
Контроль самостоятельной работы (КСР)	3	3
Контактная работа (КоР)	11	11
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	4	4
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	72/2	72/2

* Подготовка к аудиторным занятиям

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Содержание процесса управления изменениями в организации.	7	2	0	0	10	2
2	Организация как объект и субъект развития.	7	0	0	0	10	2
3	Составляющие процесса развития организации.	7	0	0	0	10	2
4	Управление развитием организации.	7	0	2	0	10	4
5	Программное управление развитием организации.	7	2	0	0	5	2
6	Саморазвитие управляющей системы организации.	7	0	0	0	5	2
7	Организационная культура как ключевая составляющая изменений в организации.	7	0	2	0	7	4
Итого:			4	4	0	57	18

* 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.

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 8
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 8
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	34	34
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	34	34
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Контактная работа (КоР)	38	38
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	0	0
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	72/2	72/2

* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Содержание процесса управления изменениями в организации.	8	2	2	0	5	2
2	Организация как объект и субъект развития.	8	2	2	0	5	2
3	Составляющие процесса развития организации.	8	4	2	0	5	2
4	Управление развитием организации.	8	2	4	0	5	4
5	Программное управление развитием организации.	8	4	2	0	5	2
6	Саморазвитие управляющей системы организации.	8	2	2	0	5	2
7	Организационная культура как ключевая составляющая изменений в организации.	8	2	4	0	4	4
Итого:			18	18	0	34	18

* 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.

4. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература:

1. ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ. Учебник для вузов / Дрецинский В. А. - Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет ЛЭТИ имени В.И. Ульянова (Ленина) (г. Санкт-Петербург), 2022 г. - 408 с. - ISBN 978-5-534-14406-2 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/osnovy-proektirovaniya-i-razvitiya-organizaciy-497019>

2. ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА. Учебник и практикум для вузов / Одинцов Б. Е. - Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва), 2022 г. - 206 с. - ISBN 978-5-534-01052-7 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/informacionnye-sistemy-upravleniya-effektivnostyu-biznesa-489187>

3. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ. Учебник для вузов / Пурлик В. М. - Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (г. Москва), 2022 г. - 207 с. - ISBN 978-5-534-12817-8 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-effektivnostyu-deyatelnosti-organizacii-496363>

Дополнительная литература:

1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ 2-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов / Кязимов К. Г. - Академия труда и социальных отношений (г. Москва), 2022 г. - 202 с. - ISBN 978-5-534-09762-7 – Режим

доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-professionalnoe-obuchenie-i-razvitie-494037>

2. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ 2-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для вузов / Троценко В. В., Федоров В. К., Забудский А. И., Комендантов В. В. - Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина (г. Омск).; Омский государственный технический университет (г. Омск)., 2022 г. - 136 с. - ISBN 978-5-534-09938-6 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/sistemy-upravleniya-tehnologicheskimi-processami-i-informacionnye-tehnologii-492991>

3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ. Учебник и практикум для вузов / Зуб А. Т. - МГУ им. М.В. Ломоносова (г.Москва). Факультет государственного управления, 2022 г. - 422 с. - ISBN 978-5-534-00725-1 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-proektami-489197>

6. 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
4. LMS Moodle
5. Вебинарная платформа

7. 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: <https://urait.ru>. - Текст: электронный

4. [eLibrary.ru](http://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. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru>. - Текст: электронный

9. Развитие бизнеса.РУ [Электронный ресурс] : Информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.devbusiness.ru>. - Текст: электронный

10. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://www.cfin.ru>. - Текст: электронный

11. Экономический портал [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://institutiones.com>. - Текст: электронный

12. Министерство экономического развития Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>. - Текст: электронный

13. Министерство финансов Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://minfin.gov.ru/ru>. - Текст: электронный

14. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru>. - Текст: электронный

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

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

2. При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий 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 устройствами), 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). Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета imeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля). Лицензионное программное обеспечение

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

9. Оценочные материалы по дисциплине

Описание оценочных средств (показатели и критерии оценивания, шкалы оценивания) представлено в приложении к основной профессиональной образовательной программе «Каталог оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации».

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета.

Для оценивания учебных достижений студентов в Университете действует балльно-рейтинговая система.

Если оценка, соответствующая набранной в семестре сумме рейтинговых баллов, удовлетворяет студента, то она является итоговой оценкой по дисциплине при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена/зачета с оценкой/зачета.

Условием сдачи экзамена/зачета с оценкой/зачета с целью повышения итоговой оценки по дисциплине является сдача студентом экзамена, за который он получает экзаменационные баллы без учета баллов, полученных за текущий контроль:

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачетом без

оценки

Баллы по дисциплине	60 и менее	61-73	74-90	91-100
Итоговая оценка по дисциплине	Незачет	Зачет		

Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	50 и менее	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

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом/ зачетом с оценкой

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

9.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1

«Маленькая кофейня».

Аня последние 6 лет работала исполнительным директором в крупной иностранной фирме. Скопив необходимое количество денег, она решила исполнить заветную мечту — открыть небольшую кофейню в своем родном городе N. Подобных заведений в городе мало: в центральной части присутствует несколько недорогих кафе и пара сетевых кофеин, посетителями которых является довольно состоятельная публика.

После длительного выбора места размещения кофейни Аня остановилась на двух наиболее подходящих вариантах.

Первый вариант представляет собой удобную площадку в центре города. Достаточный, по ее прогнозам, поток потенциальных покупателей делает и удобное местоположение делает этот вариант достаточно привлекательным для ее будущего бизнеса. Первым среди негативных моментов можно назвать наличие в радиусе 500 метров двух довольно популярных в городе мест, в которых предлагается аналогичное меню. Вторую серьезную трудность представляет высокая арендная плата, для которой необходимо стабильно высокий поток клиентов или цены, на 10% превышающие рыночные.

Второй вариант — размещение кофейни на окраине центрального района. Здесь также поток потенциальных покупателей не ниже и присутствует атмосфера спального района, в отличие от «тусовочной» атмосферы центра. Арендная плата и коммуникации отлично подходят разработанному бизнес-плану, однако Аню настораживает информация о том, что в районе довольно много хулиганов, которые за последние два года не раз разбивали витрины продуктовых магазинов и один раз даже сожгли частный пивной магазинчик.

Задачи:

1. Какие риски присутствуют в каждом из рассмотренных вариантов?
2. Проведите качественный анализ этих рисков с учетом имеющейся информации.
3. Какие действия в рамках реагирования на риски вы бы предложили Ане для каждого из вариантов размещения?
4. Опишите свое мнение относительно сложившейся ситуации.

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2

«Специальная добавка».

Производственная компания «Атом» занимается производством полиэтиленовых пакетов. Компания изготавливает продукцию для многих розничных торговых сетей, интернет-магазинов

и выполняет заказы рекламных агентств на разовые поставки продукции. Компания на рынке успешно функционирует уже 8 лет. За это время был создан парк из 6 экструзионных станков, которые обеспечивают необходимый объем производства. Компания «Атом» ведет прогрессивную инновационную политику по адаптации новых технологий в производственный процесс. В архиве компании несколько собственных рецептурных разработок, которые позволили незначительно снизить издержки базового производства. Однако, для проведения серьезных лабораторных испытаний требуются существенные денежные вложения.

Отдел разработок производственной компании «Атом» узнает информацию, что в отрасли стали говорить о появлении новой добавки В-1, которая позволяет повысить прочность производимого полиэтилена и обеспечит его свойством полного и экологически безопасного разложения в условиях окружающей среды. Первоначальные инвестиции для внедрения данной добавки в технологический процесс составят 20% от годового оборота прошлого года. Однако, по прогнозам, через 18 месяцев использования добавки затраты снизятся до текущего уровня.

В компании «Атом» более двух лет используют биоразлагаемые добавки, однако их номинальный эффект у большинства экспертов вызывает сомнения, а также они серьезно снижают прочность готовых пакетов.

Задачи:

1. Как повлияет появление добавки В-1 на текущее положение дел в отрасли?
2. Какие угрозы и возможности несет в себе данное событие?
3. Сформулируйте ряд мероприятий, которые будут относиться к уклонению от данного риска. Какие мероприятия могут быть смягчением риска?
4. Предложите свой взгляд на решение сложившейся ситуации с точки зрения высшего руководства компании «Атом».

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3

«Проектирование организационной структуры предприятия и её совершенствование на примере ООО «Быстров»».

Постановка задачи

1. На основе общей характеристики деятельности ООО «Быстров» и функций структурных подразделений построить схему организационной структуры данного предприятия, с указанием численности каждого подразделения.
2. Определить и назвать тип и вид построенной организационной структуры предприятия. Раскрыть её достоинства и недостатки.
3. Построить схему оргструктуры Отдела персонала. Определить её тип и вид, достоинства и недостатки.
4. Предложить новую структуру предприятия, исходя из базовых ценностей и стратегии компании для её эффективной реализации и в целях минимизации недостатков существующей организационной структуры.

Методические указания

Используйте лекционный материал. В данном контексте понимаем: Организационная структура – это логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованное таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей организации.

Общая характеристика ООО «Быстров».

ООО «Быстров» осуществляет свою деятельность в сфере производства и маркетинга продуктов полезного и удобного приготовления на основе злаков, важнейшим из которых является овес. Компания Быстров была основана в августе 1998 года. В продуктовый портфель Компании входят и каши моментального приготовления (не требующие варки), и каши быстрого приготовления (требующие варки). В настоящее время Компания Быстров занимает около 75%

российского рынка каш моментального приготовления и удерживает лидерство с момента появления торговой марки на рынке.

Продукция «Быстров» продается по всей России и в других странах мира: Германии, Израиле, США и странах СНГ. Поэтому при разработке рецептов для каш «Быстров» учитываются требования, как российских стандартов качества, так и стандартов ЕЕС, ФАО и других стран, в которые поставляется продукция Компании. Кроме того, каши «Быстров» входят в рацион питания международных космических экипажей. При производстве продуктов питания задействованы самые современные автоматизированные технологии, что позволяет строго контролировать технологические параметры выпускаемой продукции марки «Быстров». Все продукты, выпускаемые Компанией Быстров, разработаны и внедрены силами Службы технологии и новых разработок, которая сегодня занимается не только вопросами развития технологий пищевого производства, но и продуктов питания уже следующего десятилетия. Биотехнология производства каш «Быстров» позволяет максимально полно сохранить все питательные вещества исходного продукта. На производстве аккредитована лаборатория, оснащенная современным контрольно-измерительным оборудованием, на базе которой осуществляется 100%-ный входной контроль качества поступающего сырья и материалов, используемых в процессе производства, и готовой продукции. Персонал Компании насчитывает около 400 человек. Производство и офис Компании Быстров расположены в Санкт-Петербурге.

Миссия компании. Продвигать натуральные здоровые продукты питания и активный стиль жизни, как инвестицию в долголетие.

Базовые ценности Компании Быстров.

1. Покупатель — ценность № 1. Ценнее денег, их источник, — покупатель. Знание и удовлетворение текущих и будущих потребностей и нужд покупателей и потребителей является ценностью № 1 Компании. 2. Предпринимательский подход во всем у каждого!

Каждый сотрудник должен понимать, что его личный вклад влияет на рост доходности Компании, на ее устойчивость и надежность. Каждый сотрудник должен воспринимать бизнес и успех Компании как свои собственные. Ориентация на результат, мотивация на достижение целей наиболее эффективным путем, умение просчитывать риски, инициативный и творческий подход при решении задач — основные качества предпринимателя. 3. Завтра быть лучше, чем сегодня, знать сегодня больше, чем вчера! Постоянное повышение эффективности деятельности Компании — суть современного бизнеса и нашей стратегии. Основа эффективности работы каждого сотрудника — постоянное улучшение своей деятельности посредством освоения новых профессиональных знаний и навыков и применения их на практике. 4. Поделись с коллегами тем, чему научился сам! Знания — конкурентное преимущество Компании. Знания наших коллег увеличивают успешность Компании, а значит, каждого из нас. Поэтому постоянное самообучение и обучение коллег является частью работы каждого сотрудника и вкладом в достижение общих целей Компании. Каждый сотрудник должен быть внутренним консультантом и наставником, щедро делиться своими знаниями и навыками. 5. Никогда, ни при каких обстоятельствах не сдавайся! Каждый должен взять на себя ответственность за решение порученных ему задач. Зачастую обстоятельства могут быть против людей, но никто ни при каких обстоятельствах не должен снимать с себя эту ответственность. 6. Репутация всей Компании находится в руках каждого сотрудника! Репутация Компании создается годами, а разрушена может быть в одночасье. Каждый сотрудник и словом и делом, как внутри Компании, так и вне ее, должен сохранять и улучшать репутацию Компании. 7. Относись к коллегам так, как хочешь, чтобы относились к тебе!

Каждый сотрудник Компании является личностью, обладает достоинством и самоуважением. уважение между коллегами — основа благоприятного морального климата в Компании. Люди в Компании многообразны, и задача Компании — развивать корпоративную культуру, позволяющую сделать это многообразие мощным конкурентным преимуществом. В Компании Быстров регулярно проводятся тренинги на командное взаимодействие. Команда «Быстров» состоит из лидеров. Лидеры — это те, кто ведут за собой, те, кто готовы прийти на помощь

в трудную минуту, как в бизнесе, так и в повседневной жизни. Командное взаимодействие таких людей, каждый из которых стоит троих, приводит к самым ошеломляющим результатам и обеспечивает достижение целей Компании.

Производственные помещения.

Каши «Быстров» изготавливаются в специальных помещениях, оборудованных системами кондиционирования ведущих европейских фирм (Carrier, Honeywell). Это позволяет обеспечить температурно-влажностный режим воздуха в производственных помещениях, необходимый для создания высококачественного продукта.

Оборудование.

Каши «Быстров» производятся на современном высокотехнологичном оборудовании ведущих стран мира (США, Европы), отвечающих последним достижениям техники. Все производственное оборудование изготовлено из материалов, которые разрешены для применения в пищевой промышленности, и сертифицировано. Замкнутый цикл технологического процесса позволяет минимизировать контакт исходного сырья и готового продукта с внешней средой, тем самым обеспечить дополнительную защиту от влияния бактерий, сохранить все натуральные и питательные свойства злака, создать качественный готовый продукт.

Анализ системы управления ООО «Быстров».

Во главе компании - генеральный директор. В его подчинении находятся начальники 10 отделов. Численность компании 384 человека. Рассмотрим эти отделы и их основные функции.

1. **Технический отдел** состоит из 26 человек. Включает в себя главного инженера, главного энергетика, начальника отдела оборудования, старшего инженера по эксплуатации и ремонту зданий и сооружений, инженера по промышленной экологии и охране труда, электрики, теплотехник, слесари-сантехники, менеджер отдела оборудования, наладчики, токарь, плотник, слесарь-ремонтник.

Основными функциями данного отдела являются:

- ü Обеспечение постоянного совершенствования техники и технологии производства продукции, повышения ее качества.
- ü Разработка и контроль выполнения плана технического и организационного развития предприятия и составление отчетов, определение экономической эффективности новой техники.
- ü Ремонт и наладка действующего оборудования.
- ü Соблюдение экологических норм и охрана труда.
- ü Содержание зданий и помещений предприятия, и поддержание их в надлежащем состоянии в соответствии с действующими санитарно-гигиеническими и противопожарными нормами и правилами.
- ü Контроль за исправностью оборудования (лифтов, освещения, систем отопления, вентиляции и др.).
- ü Проведение ремонта зданий, помещений.
- ü Контроль за качеством ремонтных работ.
- ü Приемка выполненных ремонтных работ.
- ü Участие в разработке планов по созданию интерьера в зданиях и помещениях предприятия в соответствии с требованиями современного дизайна.

2. **Служба технологий, стандартизации и новых разработок** состоит из 13 человек. Включает в себя начальника рецептурного отдела, начальника новых технологий, начальника технологического отдела, инженера - технолога по сырью, инженеров - технологов, техника лаборанта, инженера технолога по новым технологиям, старшего инженера - технолога по сертификации, старшего инженера - технолога по производству, ведущего инженера - технолога по упаковке.

Основными функциями данной службы являются:

- ü Разработка и внедрение новых продуктов или усовершенствование старых.
- ü Разработка и проектирование технологического процесса производства.
- ü Разработка технологической документации.

- ü Работа в рамках проектов по альтернативному злаковому сырью.
 - ü Внедрение новых продуктов на производство и постоянный технологический контроль серийного производства.
 - ü Обеспечение принципов командной работы с Заказчиком и смежными службами.
 - ü Адаптация разработок новых проектов к бренд-коду Компании.
 - ü Составление бюджета на предварительную разработку.
 - ü Разработка отношений с Поставщиками, экспертами, техническими органами, центрами качества и институтами, научными центрами и представление инновационных идей.
 - ü Технологическая поддержка производственного процесса.
3. **Служба логистики** состоит из 56 человек. Включает в себя менеджера по доставке и таможенному оформлению, старшего менеджера по закупкам, начальника склада, ассистента отдела логистики, менеджеров по закупкам, кладовщиков, водителей-погрузчиков, старшего кладовщика, специалиста по складскому учету, специалиста по документообороту, специалисту по учету, специалиста по учету СИМ, сборщиков контролеров, грузчиков.
- Основными функциями службы логистики являются:
- ü Осуществление организации, планирования и контроля за внешнеэкономической деятельностью предприятия на стадиях:
 - заключения договоров;
 - поставки продукции в соответствии с заключенными договорами;
 - таможенного оформления товаров;
 - ведения учета и отчетности на складах.
 - ü Проведение необходимых мероприятий по заключению договоров с российскими партнерами (сбор информации, разработка планов совместной работы).
 - ü Разработка совместно с техническими и экономическими службами предприятия планов сотрудничества с отечественными и зарубежными организациями; контроль за исполнением этих планов.
 - ü Участие в подготовке материалов к заключению договоров с поставщиками и потребителями.
 - ü Разработка мероприятий по реализации соглашений, достигнутых во время переговоров с российскими и зарубежными фирмами.
 - ü Сбор, накопление и анализ информации по международному опыту в решении отдельных проблем в области логистической деятельности.
 - ü Контроль выполнения поставщиками обязательств по заключенным договорам (сроки поставок, цены, количество, качество, номенклатура и т.д.).
 - ü Организация, планирование и контроль в обеспечении деятельности складского хозяйства.
 - ü Предъявление через юридический отдел претензий, штрафных санкций к заказчикам продукции предприятия за нарушение условий заключенных договоров, установленного порядка размещения заказов.
4. **Отдел контроля качества** состоит из 12 человек. Включает в себя начальника отдела контроля качества, старшего инженера - контролер, инженеров – контролеров, начальника испытательной лаборатории, инженера химика.
- Основными функциями отдела контроля качества являются:
- ü Проверка качества поступающих на предприятие материальных ресурсов (технологического сырья и материалов) и подготовка заключений о соответствии их качества стандартам и техническим условиям.
 - ü Составление актов входного контроля по качеству материальных ресурсов.
 - ü Операционный контроль на всех стадиях производственного цикла.
 - ü Проведение выборочного инспекционного контроля качества на отдельных технологических операциях и на складе готовой продукции.
 - ü Определение номенклатуры измеряемых параметров и оптимальных норм точности измерений.
 - ü Контроль за:

- качеством, комплектностью, упаковкой, консервацией продукции;
- соответствием выпускаемой продукции стандартам, техническим условиям, нормативно-технической документации, предельно-допустимым и эталонным образцам;
- правильностью хранения в подразделениях предприятия и на складах материальных ресурсов и готовой продукции.

ü Оценка сортности продукции, выпускаемой предприятием.

ü Оформление паспорта качества на принятую продукцию.

ü Оформление результатов контрольных операций, ведение учета показателей качества продукции, брака и его причин, составление периодической отчетности о качестве выпускаемой продукции.

ü Выявление причин несоответствия продукции требованиям нормативно-технической документации, определение возможности исправления брака и устранения дефектов, проведение мероприятий по их устранению.

ü Возврат продукции, несоответствующей требованиям нормативно-технической документации, на доработку, изъятие из оборота продукции при невозможности устранения дефектов и брака.

ü Организация двустороннего обмена информацией о качестве продукции с потребителем.

ü Своевременное проведение мероприятий, связанных с введением новых нормативов и стандартов.

ü Участие в разработке договоров на поставку продукции.

ü Анализ рекламаций, изучение причин возникновения дефектов и нарушений технологии производства, выпуска брака.

ü Разработка предложений по улучшению качества выпускаемой продукции.

5. Административно-хозяйственный отдел состоит из 41 человека. Включает в себя начальника АХО, ресепшюниста, менеджера по хозяйственному обеспечению, офис-менеджера, старшего менеджера, референта, архивариуса, старшего повара, поваров, рабочих столовой, уборщиков столовой, дворников, уборщиков служебных помещений, старшего менеджера, водителя, старшего дежурного администратора, дежурного администратора, тракториста и курьера.

Основными функциями административно-хозяйственного отдела являются:

ü Хозяйственное, материально-техническое и социально-бытовое обслуживание предприятия и его подразделений.

ü Содержание в надлежащем состоянии зданий и помещений предприятия, прилегающей территории.

ü Создание условий для труда и отдыха работников предприятий.

ü Формирование текущих и перспективных планов реконструкции, капитального и текущего ремонтов зданий, помещений предприятия, систем водоснабжения, воздухопроводов и других сооружений.

ü Работы по благоустройству, озеленению и уборке территории, праздничному художественному оформлению фасадов зданий, проходных и т.п.

ü Составление смет расходов на содержание зданий и помещений предприятия, прилегающей территории.

ü Оформление документов, необходимых для заключения договоров на приобретение оборудования, оргтехники, мебели, хозяйственных товаров, организация их поставки, приемки и учета.

ü Обеспечение структурных подразделений канцелярскими принадлежностями, оборудованием, оргтехникой, мебелью, хозяйственными товарами, ведение учета их расходования и составление установленной отчетности.

ü Обеспечение сохранности мебели, хозяйственного инвентаря, средств механизации инженерного и управленческого труда, принятие мер по их восстановлению и ремонту в случаях гибели или повреждения.

ü Оформление документов на техническое обслуживание и ремонт оргтехники и оборудования.

ü Материально-техническое обслуживание совещаний, конференций, семинаров и иных мероприятий.

ü Обеспечение транспортного обслуживания администрации предприятия.

ü Организация приема, регистрации и необходимого обслуживания лиц, прибывших в служебные командировки.

ü Создание необходимых условий для труда работникам предприятия.

ü Обеспечение рациональной организации питания работников во время обеденных перерывов.

ü Составление расчетов по хозяйственному, социально-бытовому и материально-техническому обслуживанию предприятия.

ü Обеспечение рационального использования выделенных финансовых средств.

6. **Отдел ИТ** состоит из 4 человек. Включает в себя начальника отдела ИТ, программисты 1С, системный администратор.

ü Создание и следование стратегии развития структуры.

ü Поддержание работоспособности систем информационной инфраструктуры.

ü Руководство и внедрение новых сервисов.

ü Внедрение основных технологических новинок.

ü Ведение мониторинга успешности разработок своего подразделения.

ü Ведение обучения пользователей компании.

7. **Отдел персонала** состоит из 3 человека. Включает в себя директора по персоналу, специалиста по работе с персоналом, специалиста по кадровому делопроизводству.

Основными функциями отдела персонала является:

ü Разработка кадровой политики и стратегии предприятия.

ü Разработка прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда.

ü Комплектование предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.

ü Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров.

ü Подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации.

ü Разработка предложений о приеме на работу по конкурсу в соответствии с порядком, установленным законодательством, подготовка и организация работы конкурсной комиссии.

ü Информирование работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использование средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников.

ü Установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости.

ü Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия.

ü Учет личного состава.

ü Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

ü Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.

ü Ведение установленной документации по кадрам.

ü Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям.

ü Подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности.

ü Расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

ü Контроль за правильностью расстановки работников и использования их труда в структурных подразделениях предприятия.

ü Изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников в процессе их трудовой деятельности.

ü Организация проведения аттестации работников предприятия, ее методическое и

информационное обеспечение, участие в анализе результатов аттестации, осуществление постоянного контроля за ходом выполнения решений аттестационной комиссии.

ü Подготовка необходимых материалов для рассмотрения на комиссии по установлению выслуги лет.

ü Подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения.

ü Выдача справок о работе на предприятии, занимаемой должности и размере заработной платы.

ü Обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций.

ü Составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков.

ü Оформление и учет командировок.

ü Табельный учет.

ü Контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка.

ü Анализ текучести кадров.

ü Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением.

ü Рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства.

ü Принятие мер к выявлению и устранению причин, порождающих жалобы работников.

8. **Юридический отдел** состоит из 3 человек. Включает в себя начальника юридического отдела и юрисконсультов.

Основными функциями юридического отдела являются:

ü Защита прав и законных интересов предприятия.

ü Обеспечение правовыми средствами выполнения задач и функций, осуществляемых предприятием.

ü Активное использование правовых средств для укрепления финансового положения предприятия и улучшения экономических показателей его работы.

ü Оказание помощи органам управления предприятия в деле обеспечения законности в деятельности предприятия.

ü Организационное и методическое руководство подготовкой локальных нормативных актов предприятия.

9. **Бухгалтерия** состоит из 6 человек. Включает в себя главного бухгалтера, заместителя главного бухгалтера и бухгалтеров.

Основными функциями бухгалтерии является:

ü Формирование учетной политики в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете и исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости.

ü Работа по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы.

ü Разработка форм документов внутренней бухгалтерской отчетности.

ü Формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах.

ü Обеспечение расчетов по заработной плате.

ü Правильности расходования фонда заработной платы, установления должностных окладов, строгого соблюдения штатной, финансовой и кассовой дисциплины.

ü Соблюдения установленных правил проведения инвентаризаций денежных средств, товарно-материальных ценностей, основных фондов, расчетов и платежных обязательств.

ü Взыскания в установленные сроки дебиторской и погашения кредиторской задолженности, соблюдения платежной дисциплины.

ü Рассмотрение и подписание главным бухгалтером документов, служащих основанием для приемки и выдачи денежных средств и товарно-материальных ценностей, а также кредитных и расчетных обязательств.

ü Рассмотрение и визирование главным бухгалтером договоров и соглашений, заключаемых предприятием на получение или отпуск товарно-материальных ценностей и на выполнение работ и услуг, а также приказов и распоряжений об установлении работникам должностных окладов, надбавок к заработной плате, положений о премировании.

10. **Производственные цеха (цех №1, цех №2, цех №3, цех №4)** состоят из 214 человек. Включает в себя производственный персонал (рабочих), специалиста по планированию, специалисту по учету, заместителя начальника производственного цеха, администратора – программиста корпоративной информационной системы, уборщика производственных помещений, гардеробщиц, начальников смены, учетчиков, операторов смесителя, операторов фасовочной машины, операторов воронок, укладчиц-упаковщиц, грузчиков и грузчиков-приемщиков, учетчик рабочего времени. Производственные цеха имеют сменный график работы. Работа производственных цехов имеет не постоянную работу. ООО «Быстров» имеет спады и подъемы в производстве своей продукции. Это обусловлено спросом на продукцию. В связи с этим происходят всплески набора производственного персонала. Это февраль, март, апрель, сентябрь и август. В это время помимо постоянного персонала, набираются работники по договору подряда. Чем выше спрос на продукцию предприятия, тем больше спрос на рабочую силу со стороны данного предприятия и наоборот.

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №4 «СМ»

Задание: проанализировать ситуацию и письменно ответить на вопросы к ней.

Предприятие лесной промышленности (леспромхоз) было основано в 1924 г. и в течение советского периода являлось одним из передовых в регионе. Основные виды деятельности: лесозаготовка, частичная переработка, реализация круглого леса и пиломатериалов. Предприятие вело заготовку на территории одного из районов и имело в разное время от 10 до 4 подразделений (лесопунктов).

Для сравнения, в 60-е гг. объем заготовки древесины составлял до 1 млн. куб. в год, предприятие насчитывало до 6000 работающих. В начале 90-х гг. предприятие насчитывало уже 2200 чел, и годовой объём заготовки составлял 300 тыс. куб.

В 1993 г. на базе государственного предприятия было учреждено акционерное общество открытого типа. Оптимальность выбора преобразования в ПАО с учетом экономической перспективы состояло в возможности свободно привлекать инвесторов, в том числе иностранных.

В течение двух лет генеральный директор предприятия занимался поисками потенциального инвестора. Была разработана инвестиционная программа. Генеральный директор неоднократно выезжал за границу для ведения переговоров, представители различных иностранных фирм также часто посещали предприятие. Однако все проекты провалились. Причин много, в частности нестабильность российской экономики, невозможность аренды предприятием лесных ресурсов, не говоря уже о собственных лесах, устаревшее оборудование предприятия, дополнительные налоги на вырубку леса, что явилось причиной удорожания леса, отсутствие собственного мощного деревообрабатывающего производства, недееспособность прежних потребителей сырья в регионе – крупных деревообрабатывающих заводов и комбинатов, а те комбинаты, которые продолжали работать, покупали лес за пределами региона; наличие у предприятия большой социальной сферы, задолженность государству и т.д.

За это время объём заготовок снизился в 2 раза, численность работающих сократилась до 1000 чел, в том числе и сотрудников управления: в производственном отделе и отделе сбыта осталось

по три сотрудника. Выплаты заработной платы работающим задерживались до полугода. Снизилась трудовая дисциплина. Банкротства некоторых бывших потенциальных потребителей сырья внутри региона привели к тому, что более 60% деловой древесины отправлялось на экспорт. С трудом удалось уговорить генерального директора выделить средства на покупку персональных компьютеров и программного обеспечения. Вынужденное привлечение иностранных подрядчиков со своей техникой и технологией для заготовки леса привело к дальнейшему сокращению собственных бригад.

Далее по инициативе начальников лесопунктов на базе подразделений образуются самостоятельные предприятия, которые занимаются заготовкой, а некоторые также и частичной переработкой древесины. На базе управления также создается самостоятельное предприятие, которое пытается заниматься реализацией продукции, заключением договоров с подрядчиками, снабжением, юридическими вопросами и т.п. На акционерном собрании трудовой коллектив избирает нового генерального директора. Бывший генеральный директор уходит с предприятия, а через некоторое время он регистрирует новую фирму.

Новая фирма активно начинает свою деятельность в сфере оказания услуг по реализации круглого леса и пиломатериалов как на внутреннем, так и на внешнем рынках, заключает договоры с лесозаготовительными предприятиями (бывшими подразделениями), причем на более выгодных условиях. Некоторые специалисты переходят из бывшего крупного предприятия в новую фирму, так как в ней существуют лучшие условия работы, контрактная система найма, более высокая заработная плата, возможность повышать свою квалификацию и т.д. Фирма выписывает лесобилеты для проведения собственных рубок.

ВОПРОСЫ:

1. Оцените влияние факторов внешней среды на организацию, с помощью PEST-анализа.
2. Имеется ли у руководства компании стратегия её развития? Ответ обоснуйте.
3. Какую стратегию целесообразно реализовывать в данной ситуации и почему?
4. Какие цели преследуют руководители?

Собеседование, опрос/Контрольная работа №1

1. Раскройте содержание процесса управления изменениями в организации.
2. Назовите этапы саморазвития управляющей системы организации.
3. Опишите концепцию "Организация как объект и субъект развития"
4. Проанализируйте составляющие процесса развития организации.
5. Перечислите инструменты управления развитием организации.
6. Назовите методы программного управления развитием организации.

Собеседование, опрос/Контрольная работа №2

1. Опишите процесс управления изменениями в организации.
2. Раскройте понятие "саморазвитие организации".
3. Проанализируйте организационную культуру как ключевую составляющую изменений в организации.
4. Объясните как организация одновременно является и субъектом и объектом развития.
5. Перечислите составляющие элементы процесса развития организации.
6. Назовите методики управления развитием организации.
7. Раскройте сущность программного управления развитием организации.

9.2. Примерный перечень тем курсовой работы

Не предусмотрено учебным планом

9.3. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации: зачет

Примерный перечень теоретических вопросов к зачету

1. Инновационная деятельность как основной источник развития.
2. Понятие, предпосылки и значение организационных изменений.
3. История возникновения и развития организационных изменений.
4. Изменения в организационной культуре.
5. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
6. Понятие сопротивления изменениям.
7. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.
8. Виды сопротивления и методы их преодоления.
9. Концепция организационного развития.
10. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
11. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.
12. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.
13. Управление знаниями и организационным обучением.
14. Основные риски, связанные с проведением изменений.
15. Этапы управления организационными изменениями.
16. Понятие, виды и предпосылки реструктуризации.
17. Значение и задачи организационного проектирования.
18. Стратегии осуществления изменений.
19. Этапы проектирования организационных перемен.
20. Особенности контроля при управлении изменениями.

Примерный перечень практических заданий к зачету

Практическое задание №1. Опишите управляемые процессы организационного развития на примере конкретной организации.

Практическое задание №2. Опишите неуправляемые процессы организационного развития на примере конкретной организации.

Практическое задание №3. Назовите этапы управления организационными изменениями на примере конкретной организации.

Практическое задание №4. Опишите стратегии развития организации на примере конкретной организации.

Практическое задание №5. Приведите пример бенчмаркинга как инструмента развития на примере конкретной организации.