


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ
Декан экономического факультета


(подпись) Д.Ю. Брюханов

«18» мая 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
«Организационное развитие»

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
«Менеджмент в инновационном и социальном предпринимательстве»

Форма обучения
Очная

Программа одобрена
на заседании кафедры
от «11» мая 2022 г., протокол №8

Программа одобрена НМК
экономического факультета
протокол №5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль, 2022

1. Цели освоения дисциплины.

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов представлений о целях, задачах, направлениях, принципах и моделях управления развитием организации, а также выработка навыков использования методов и инструментов управления развитием организаций

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1, дисциплина по выбору. Данная дисциплина основана на знаниях, полученных при изучении дисциплин «Основы менеджмента», «Теория организации», «Бизнес-планирование».

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
Профессиональные компетенции		
ПК (П) -2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ПК (П) -2.1. Анализирует показатели деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации, действующие методы управления при решении производственных задач и выявляет возможности повышения эффективности управления	Знать: - модели жизненного цикла организации Л. Грейнера и И. Адизеса - этапы проведения и подходы к организационной диагностике Уметь: - анализировать стадии жизненного цикла организации на основе моделей Л. Грейнера и И. Адизеса; - формулировать требования к процессу формирования обучающейся организации на основе теории И. Нонака и Х. Такеучи; - анализировать признаки организационной культуры компании и предлагать пути по ее изменению в соответствии со стратегическими целями компании; - оптимизировать бизнес-процессы двумя методами (реинжиниринг и аутсорсинг); Владеть: - навыками разработки системы сбалансированных показателей

4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов.

Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную ра- боту студентов, и их трудоемкость (в академических часах)					Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)	
			Контактная работа						самостоятельная работа
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестацион- ные испытания		
1	Концепция организацион- ного развития в теории организации	5	10	10		3		25	Кейс
2	Методы и инструменты организационного разви- тия	5	12	10		2		27	Кейс
							0,3	8,7	Зачет
	ИТОГО	5	22	20		5	0,3	60,7	
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							0	

Содержание разделов дисциплины:

Тема 1. Концепция организационного развития в теории организации

Сущность и содержание концепции организационного развития. Управление изменениями. Модель изменений К. Левина. Теория жизненного цикла. Телеологическая теория. Диалектическая теория. Теория эволюции. Направления изменений. Процесс запланированных организационных изменений, осуществляемых в интересах развития компании. Результативность и эффективность организационных изменений. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса. Роль РАЕИ-функций. Структурная изменчивость современных организаций. Признаки и причины структурной стохастичности организаций. Скачкообразный характер организационных трансформаций. Лидерство в процессе организационных изменений. Концепция «обучающейся организации». Системное мышление. Спираль создания знания в организации. Интеллектуальный капитал компании. Управление изменениями организационной культуры. Процесс построения организационной культуры.

Тема 2. Методы и инструменты организационного развития

Предпосылки использования инструментов организационного развития. Бенчмаркинг. Стратегическое планирование. Миссия и видение. Управление взаимоотношениями с клиентами. Аутсорсинг. Сбалансированная система показателей. Сегментация клиентов. Реинжиниринг бизнес-процессов. Ключевые компетенции. Слияния и поглощения. Стратегические альянсы. Управление цепочками поставок. Сценарное планирование. Управление знаниями. Центры общих служб. Инструменты стратегии роста. Общее управление качеством. Сокращение. Комбинация элементов двух подходов: Lean Manufacturing и Six Sigma («Бережливое производство» и «Шесть Сигм»). Инновации с учетом мнения потребителей. Онлайн – сообщества. Совместные инновации. Модели оптимизации цены. Инструменты управления лояльностью. Инструменты, связанные с полномочиями по управленческим решениям. Классификация систем управления. Методы повышения эффективности и оптимизации системы управления.

5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Лекции. Содержание лекции должно охватывать либо тему в целом, либо ее логически завершенную часть. Последовательность изложения лекционного материала должна по возможности учитывать его востребованность в параллельно выполняемых заданиях. Одновременно для лучшего восприятия лекционного материала используется визуальный материал в виде презентаций PowerPoint. Это позволяет одновременно задействовать несколько каналов восприятия и за счет постоянного переключения каналов, достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождаются примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Структурное изложение лекции должно способствовать появлению и постоянному поддержанию интереса к изучаемой теме, что достигается за счет приведения достаточного количества примеров из практики, как положительных, так и отрицательных. Понимание последствий принятых ранее решений в области маркетинга территорий на конкретном примере ведет к появлению мотивации на получение знаний из этой области. По этим причинам логика изложения материала должна быть построена от примеров к теории, а не наоборот. Возможно использование одного примера по всей теме изучения, или нескольких, но в этом случае слушатели чаще запоминают избирательно, в зависимости от нестандартности приведенного случая, что может отрицательно сказаться на комплексном понимании маркетинговых инструментов.

Для контроля понимания материала и используемых методов необходимо в процессе лекции поддерживать обратную связь с аудиторией, построенную различными способами, как в варианте приведения собственных примеров слушателями, что позволяет отследить уровень понимания отдельных теоретических вопросов, так и в варианте вопрос-ответного хода по основным (важным) структурным блокам темы.

Практические занятия включают два типа работ:

- Индивидуальная
- Групповая

Индивидуальная работа строится различными способами, как традиционными, в виде опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, для выполнения последующих более практико-ориентированных заданий (кейсы, ситуации и т.п.). Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе может либо не приносить никакой ценности для группы, либо наоборот вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

Групповая работа подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки маркетингового анализа и планирования.

Методические рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией:

Проблемная ситуация не должна быть ограничена одной темой изучаемой дисциплины. Ситуация должна быть взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения междисциплинарных связей.

В ходе анализа проблемной ситуации студенты должны уметь выявить именно внутренние причины, а не их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуа-

ции и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и студенты должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности. Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Творческий аспект применения этих интерактивных форм обучения позволяет повысить эффективность образовательного процесса, за счет усиления познавательного интереса. Опыт, полученный при решении кейса, может оказаться даже более продуктивным в сравнении с приобретенным в профессиональной деятельности. Это происходит по нескольким причинам: инновационные методы позволяют увеличить масштаб охвата деятельности, наглядно представить последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения. Эмоциональный аспект интерактивных форм обучения повышает интерес участников к образовательному процессу, вовлекая в решение задач. Поэтому необходимо осуществлять обучение с усилением применения индивидуального подхода, развития творческих способностей, опираясь на их самостоятельную работу, активные формы и методы обучения.

Консультации – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

Электронный университет Moodle ЯрГУ, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- презентации по темам дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»
http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины

а) основная литература

1. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578> (дата обращения: 28.02.2022).

2. Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций : учебник для вузов / В. А. Дрещинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497019> (дата обращения: 28.02.2022).

б) дополнительная литература

1. Управление организационными нововведениями : учебник и практикум для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман ; под редакцией А. Н. Асаула. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04967-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492940> (дата обращения: 28.02.2022).

2. Прокофьева, Т. А. Системный анализ в менеджменте : учебник для вузов / Т. А. Прокофьева, В. В. Челноков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10451-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/495119> (дата обращения: 28.02.2022).

в) ресурсы сети «Интернет»:

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ (https://www.lib.uni Yar.ac.ru/орас/bk_cat_find.php).

2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).

4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)

5. <http://www.stplan.ru/> - портал, посвященный стратегическому управлению и планированию

6. <https://www.e-executive.ru/> - Краудсорсинговый проект, не имеющий аналогов в Рунете: Сообщество менеджеров, объединенных идеей профессионального роста. Участники сообщества обмениваются знаниями для того, чтобы повышать квалификацию и как следствие – собственную капитализацию на рынке труда.

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления и
предпринимательства, канд. экон. наук

должность, ученая степень



подпись

Н.А. Старкова

И.О. Фамилия

**Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины
«Организационное развитие»**

**Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, ха-
рактеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,
используемые в процессе текущей аттестации**

Тема 1. Концепция организационного развития в теории организации

Кейс

Дано. Сеть ресторанов, работающая в сегменте «средний плюс», оказалась на грани закрытия. Чтобы выжить в кризис, владельцы бизнеса сконцентрировались на сокращении издержек и получили дополнительный рост убытков. В ресторанах упало качество блюд, ухудшилось обслуживание и как следствие стало меньше гостей.

Ограничения. Падение покупательской активности целевой аудитории, для которой работают рестораны сети. Основной акционер компании занимает оборонительную позицию. Он считает, что нужно еще туже затянуть пояса, дожидаться, пока рынок пойдет вверх – и тогда все наладится.

Необходимо решить. Какие изменения нужно произвести в ресторанах? Как донести до целевой аудитории информацию об этих изменениях и вернуть заведениям популярность?

Две недели назад меня повысили с должности интернет-маркетолога до директора по маркетингу нашей сети ресторанов. И вот я поднимаюсь на скоростном лифте на 17-й этаж огромного бизнес-центра класса «А». Я иду на свой первый совет директоров. Почему меня туда позвали? Мне самой интересно. Один из учредителей, Паша, сказал, что нужен свежий взгляд на ситуацию. Хотя какой тут свежий взгляд? В компании я работаю уже полтора года.

Все уже в сборе. Учредителей у нашей сети всего трое. Они же члены совета директоров: Виталий, Паша и Леха.

Виталий главный. У него 40% акций, коллекция дорогих автомобилей. Ему пятьдесят. Он молодится изо всех сил, и, наверное, поэтому носит разные кеды и рваные джинсы. На большинство сотрудников нашей сети Виталий наводит страх.

Второй акционер, Леха, очень простой. Любит сальные анекдоты, часто вспоминает 1990-е и считает себя очень крутым ресторатором. Ему нравятся забегаловки с дорогим, но плохим пивом, дорогой, но плохой рыбой и, конечно, оливье с окрошкой. Желательно все смешать. Когда-то он заработал неплохую сумму и решил вложить часть активов в рестораны. Правда, он никогда не говорил, как и благодаря кому он ее заработал.

Третий акционер, Паша, работает в ресторанном бизнесе уже более десяти лет. Он знает довольно много и, в отличие от Виталия, скорее практик, чем теоретик. Из всего состава учредителей управлением сетью за рамками совета директоров занимается только он.

- Я начну, с вашего позволения, – полувековой хипстер и по совместительству председатель совета взял в руки распечатки. – Перед вами итоги последнего квартала. Несмотря на повышение рентабельности блюд, наши убытки растут второй квартал...

- Рентабельность-то растет. Но позавчера шеф-повар опять швырялся продуктами и заявлением на увольнение. Не собирается, как он говорит, готовить из этого «дерьма» – прервал Паша.

- Да, мы частично перешли на более дешевых поставщиков. Но хочу вам напомнить, что это наше общее решение, и оно позволило снизить средневзвешенную себестоимость блюд за последний квартал на 15%. – ответил Виталий.

- А еще траванули лососем чинушу в погонах – прервал Леха.

- Кстати, прибавь сюда сумму, в которую нам обошлось погашение конфликта – добавил Паша. – Я, кстати, распорядился вернуться к прежнему поставщику по рыбе.

- Они просто не соблюдают стандарты хранения на кухне. Я до сих пор настаиваю, чтобы все издержки были погашены за счет персонала. Но так как мою идею никто из вас не поддержал, я подчиняюсь решению совета, – с нарочитой покорностью сказал Виталий.

- Да они бы полгода без зарплаты сидели, – ухмыльнулся Леха.

- Возвращаясь к поставщикам – продолжил Виталий. Сейчас у многих поставщиков упало качество продуктов. И у дорогих, и у дешевых. У них только цены растут. Нет смысла платить больше. К тому же к нам не ходят за высокой кухней. Наши гости – «квазиценители» – никто из них не отличит правильно приготовленное пюре от «замороженного». Но дело даже не в этом. Рынок сдох. Гостей просто нет – заключил он.

- Мы еще можем как-то сократить расходы? – Леха наконец отвлекся от телефона и стал просматривать отчеты, которые раздала секретарша Танечка.

- Порезали, что могли. Сократили одного бухгалтера. Закрыли обучающий центр, уволили штатного тренера. Теперь официантов обучают администраторы, барменов – старший бармен, – ответил Паша.

- Они, конечно, идиоты! – гневно прошипел Виталий. – Был вчера в одном из наших ресторанов. В смене новый состав, никто меня не знает. Что вы думаете? Когда я вошел, смеялись за баром, все в свои телефоны смотрели. Up-sell и cross-sell никто не сделал, к эспрессо воду мне не подали, да и десерты принесли страшные.

- А чего ты хотел? – спокойно сказал Паша. – Мы же снизили ставки, часть официантов сами уволились. Сейчас к нам пришли те, кого не берут или выгнали другие. В основном совсем дети без опыта.

- Если бы они облизывали гостя, они бы имели хороший «чай». Правда в том, что никто не хочет работать. – Виталий посмотрел в потолок. – Так, продолжим. Ты обещал со всеми пообщаться по поводу стоимости аренды. Есть результаты? – он посмотрел на Пашу.

- Поговорил, но никто не хочет подвинуться по цене. Более того, мне невзначай напомнили, что по условиям договора, если мы разорвем его раньше, платим неустойку в размере полугодовой аренды. Кстати, похожие условия у нас в четырех из восьми заведений.

- Ты их не дождал, они блефуют, – Виталий зачем-то подошел к проектору. – Кому эти помещения сейчас нужны?! Все рестораны в центре стоят пустые.

- Ну почему все пустые? В «Лоске» я был на прошлой неделе, причем в среду вечером: там полная посадка, – оторвался от отчета Леха.

- Во-первых, полная посадка еще не означает прибыль. А, во-вторых, они в премиум-сегменте: у них все хорошо, там рынок не так просел, как в нашем среднем плюс, – наставническим тоном отреагировал Виталий.

- Я вчера весь день думал: мы попали в замкнутый круг, – начал Паша.

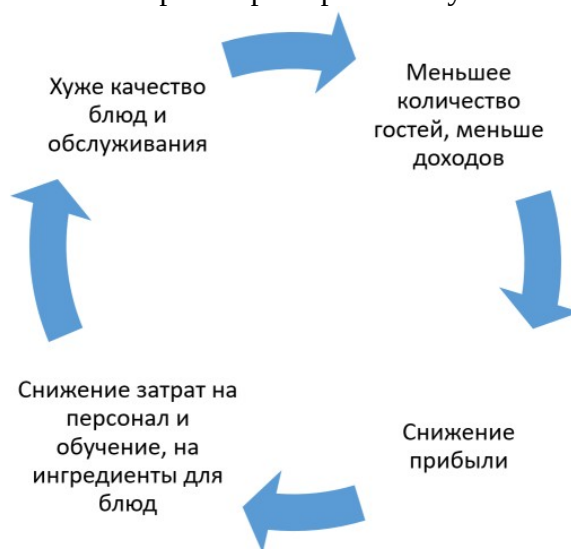
- В смысле? – спросил Леха.

- Вот смотрите. У нас падала прибыль...

- Я бы сказал, рос убыток, – вставил Леха.

- Не важно, – продолжил Паша. – Поднять цены мы уже не можем: они и так выше средних по рынку в нашем сегменте. Эксперименты с вводом новых блюд тоже ощутимых

результатов не принесли. Далее, мы сэкономили. На чем? На продуктах, на зарплате и обучении персонала. В итоге ушли лучшие официанты, повара, стало хуже качество блюд и обслуживания. Как следствие, гостей приходит меньше. Падает выручка, а за ней – и прибыль. Мы снова режем издержки, получаем еще хуже качество, еще меньше гостей... И так по кругу. – Паша показал на проекторе нарисованную им схему.



- Гости приходят меньше, потому что рынок сдох, – повторил свою оценку Виталий.

Повисла тишина. Виталий обладал каким-то магическим свойством убеждать всех в своей правоте. Какой бы ни была его позиция. Паша, который минуту назад увлеченно и энергично говорил, сник.

- А где наш финансовый директор? Я же просил просчитать сценарий закрытия со всеми неустойками по аренде, – прервал тишину Виталий.

- Она взяла отпуск – ответил Паша. – Будет в четверг.

Но я-то знала, что она взяла отпуск, чтобы съездить в другой город на собеседование. Два месяца назад ей вдвое сократили зарплату с предложением «перетерпеть» трудные времена, «мы все в одной лодке» и тому подобной риторикой. Позавчера я была случайным свидетелем ее разговора с подругами в одном из наших заведений. Основательно набравшись, они не очень-то контролировали свой разговор, хотя предусмотрительно взяли самый отдаленный столик. В общем, топ-состав бежит, как крысы с корабля.

- Пусть просчитает сценарий закрытия со всеми неустойками по аренде к вечеру понедельника. – раздраженно сказал Виталий, его бесило, когда его поручения не выполнялись.

Снова повисла тишина. Я понимала, что выход есть. Собрала весь свой страх и громко сказала:

- Да никакой этот круг и не замкнутый вовсе. Связь «падает прибыль – экономим на кухне и персонале», – это управленческое решение, а не причинно-следственная связь. Нужно вернуть нормальную кухню и снова начать обучать персонал. Ставки рыночные вернуть. Будет кухня и обслуживание, тогда и люди придут снова.

- Ты предлагаешь вогнать нас в еще большие убытки? Пройдись по нашим основным конкурентам: там тоже пусто, – резко ответил Виталий.

- Пустуют те рестораны, где администрация поступает ровно так же, как и мы: экономит на всем и снижает качество. Я согласна: покупательная способность в нашем сегменте несколько упала, но точно не в том же соотношении, как наши продажи.

И давайте посмотрим с другой стороны. Потенциальных гостей стало меньше на то же количество заведений. То есть они теперь могут больше требовать и быть более привередливыми в своем выборе. Значит, нужно дать им самое лучшее в нашем сегменте. И они точно выберут нас, – я поразилась, насколько спокойно я возражаю «великому и ужасному» председателю.

- То есть у нас выбор: закрыться сейчас и потерять одну сумму денег, или рискнуть, чтобы либо выйти в прибыль, либо потерять еще больше? – собрал сложную для него логическую конструкцию Леха.

- Сколько времени по твоим оценкам нам понадобится, чтобы вернуть гостей? – оживился Паша.

- При хорошем качестве и сервисе, около полугода, – ответила я. – Есть, конечно, вариант полного ребрендинга. Меняем концепцию, нейминг, дизайн, меню, – все, в общем. Только это потребует времени и инвестиций. Да и не факт, что новая концепция «выстрелит».

- Люди ели, едят и будут есть, – активизировался Леха. – Предлагаю не спешить с закрытием, а что-то еще придумать.

- Я никого не тороплю и тем более не настаиваю на принятии решения о закрытии прямо сегодня, – тихо сказал Виталий. – Другой вопрос: если мы решаем работать дальше, какова наша стратегия? Я предлагаю придерживаться той, которую избрали: резать кости и пережидать, пока рынок пойдет вверх. Либо же закрыться. Но это все надо просчитать. Вы поймите, нельзя менять стратегию часто, это ни к чему не приведет. К тому же наша стратегия базируется на понятной логике: мы концентрируемся на том, чем можем управлять. Мы можем управлять издержками, но не можем управлять состоянием рынка.

- Если мы сумеем стать лучше, чем конкуренты, если мы дадим ту самую ценность, за которой стоит прийти, то гости вернутся. Плюс маркетинг..., – не отступала я.

- Если рынка нет, толку не будет, сколько не поливай его бюджетом маркетинга. Господа, мы серьезно собираемся выращивать розы в пустыне? – прерывая меня, театрально обратился ко всем Виталий.

- Да че ты так сразу? – пробасил Леха. – Мы ж не сейчас принимаем решение. Будут просчитывать сценарии, пусть посчитают и этот.

- Люди привыкли, что у нас стало не очень. Как мы их вернем? – обратился ко мне Паша. У меня есть ответ на этот вопрос, но, как говорится, одна голова хорошо, а две или больше – лучше. Как бы вы поступили в подобной ситуации?

Вопросы

1. Какие изменения нужно произвести в ресторанах, чтобы вернуть клиентов?
2. Как убедить членов совета директоров обратить больше внимания на удовлетворенность посетителей и коммуникации с потенциальными гостями?
3. Какие маркетинговые инструменты стоит применить, чтобы донести до целевой аудитории изменения, произошедшие в ресторанах?

Критерии оценки:

5 – Студентом выявлены все причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, проанализированы последствия принимаемых решений.

4 – Студентом выявлены причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.

3 – Студентом выявлены не все причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.

2 – Студентом не выявлены причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, но они носят фрагментарный характер и не соответствуют сложившейся ситуации, не проанализированы последствия принимаемых решений.

Тема 2. Методы и инструменты организационного развития

Кейс.

Описание проблемы

Компания «Ромашка» на рынке недвижимости в городе N существует уже 16 лет. Постоянно растущие объемы строительства, качество жилья, сроки строительства – все соответствует позиции **лидера на рынке недвижимости**. Однако пресловутый **кризис 2008 года** позволил компании пересмотреть ценности. Резкого спада в продажах не наблюдалось, на

уровень докризисного объем продаж поднялся к концу 2011 года. Число строящихся объектов постоянно росло. Взглянув на компанию со стороны, можно было сказать: «Ребята, у вас все в порядке! Объекты по-прежнему сдаются вовремя, на рынке вас знают как надежного застройщика, можно расслабиться!» Вон сколько компаний полегло, оставшись долгостроем и покинув арену строительного рынка...

Но враг не дремлет. Взамен старым «однодневкам» рождаются новые фирмы: город N является плодородной почвой в прямом и переносном смысле для строительства жилых комплексов заграничными, московскими, региональными инвесторами. Рост рынка снова возобновился, и нужно было решать, куда двигаться дальше. Руководство компании приняло решение укрепить свои конкурентные преимущества через **развитие позиционирования бренда**, которому доверяют, но которого не воспринимают как отдельного игрока на рынке.

Тут проблема встала внутри самой компании. Старые методы продажи и обслуживания клиентов не дают бренду перейти на новый уровень и отстраниться от облака конкурентов. В офисе продаж работает 15 менеджеров. Десять из них – в главном офисе компании (стратегическом объекте непосредственного общения с клиентами, где формируется та самая лояльность аудитории и образ бренда в глазах клиентов), пятеро – в дополнительном. Менеджеры главного офиса размещаются в одном большом кабинете, там же располагаются стеллажи с договорами и бумагами, там же менеджеры могут попить чай в перерывах между работой с клиентами. В общем-то, стандартный офис продаж, почти рынок. Всех видно, всех слышно, ну и всех это устраивает.

В своей работе менеджеры пользуются распечатками чертежей типовых планировок и таблицами с характеристиками и ценами на квартиры, там же вычеркивают занятые квартиры. Буклеты с описанием жилых комплексов раздают в нагрузку ко всей макулатуре, которую клиент собирает у застройщиков. Стандартный маркетинговый план компании включал онлайн-рекламу на различных порталах недвижимости и сайтах объявлений (с целью знакомства клиента с сайтом компании и оттуда выхода на отдел продаж), разработку сайта и рекламных материалов по новому объекту. На тот момент, когда возникла потребность укрепления позиционирования бренда, компания уже имела свой сайт, на котором представлены актуальные объекты, разработан интересный функционал выбора планировки в определенном доме, бронирования через сайт (то есть отправка заявки для приглашения в офис и дальнейшего обсуждения деталей приобретения квартиры). Но все это явно не отличает компанию «Ромашка» от сотни других застройщиков и агентств недвижимости в городе N.

Так вот, после онлайн-ресурсов клиенты попадают на менеджеров отдела продаж, в первую очередь при телефонном разговоре. Часто менеджеры не успевают отвечать на звонки, занятые клиентами в офисе, а иногда телефон просто занят весь день. Далее общение с клиентом продолжается в офисе. Руководитель отдела продаж и директор компании отмечают случаи обращения к ним с претензиями по обслуживанию, нередко возникают спорные ситуации. Проблема общения с клиентами и человеческого фактора в сервисе также поднималась неоднократно в отделе продаж. Все это утяжеляется сложным документооборотом, долгим оформлением договоров, нечетким ведением базы клиентов и расплывчатыми стадиями продаж, что иногда приводит к **потере клиентов на этапе принятия решения о покупке**.

Вопросы по кейсу:

1. Как **оптимизировать работу отдела продаж**? Какие инструменты можно внедрить в работу менеджеров отдела для улучшения качества и увеличения объема продаж?
2. Чем еще можно дополнить процесс укрепления бренда компании?

Критерии оценки:

5 – Студентом выявлены все причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, проанализированы последствия принимаемых решений.

- 4 – Студентом выявлены причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.
- 3 – Студентом выявлены не все причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.
- 2 – Студентом не выявлены причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, но они носят фрагментарный характер и не соответствуют сложившейся ситуации, не проанализированы последствия принимаемых решений.

Кейс.

«Мы работаем под постоянным присмотром космических сил», — рассказывает заместитель генерального директора компании «Энергия-сервис» Игорь Кутко. Доля шутки в словах менеджера минимальна. Компания появилась на свет в 1991 году по приказу директора завода ракетно-космической корпорации (РКК) «Энергия» им. С. П. Королева Алексея Борисенко и, соответственно, является дочерним предприятием РКК. На стене в кабинете Игоря Кутко висит плакат с изображением ракеты, а на упаковке и на самой продукции, которую выпускает «Энергия-сервис», нарисован красный логотип в виде спутника со слоганом «Энергия космических технологий».

Компания создавалась для сервисного обслуживания любых видов техники, в том числе электробытовой, которую выпускала на тот момент РКК (кухонные процессоры, пылесосы и др.). Однако через несколько лет корпорация полностью передала своей «дочке» производство бытовых приборов.

Сегодня «Энергия-сервис», базирующаяся в городе Королеве Московской области, — самостоятельная компания. В 2009 году ее оборот составил примерно 100 млн руб., число сотрудников — 130 человек. По словам Игоря Кутко, РКК «иногда помогает финансово» — в виде кредитов по процентным ставкам чуть ниже рыночных.

Четыре производственных цеха «Энергии-сервис» общей площадью почти 30 тыс. кв. м сейчас загружены лишь на четверть: с конвейера ежемесячно сходят около 4 тыс. единиц продукции под брэндом «Энергия». «Мы готовы увеличить нынешний ежемесячный объем выпуска до 10 тыс. товаров. Был бы спрос», — поясняет Игорь Кутко. Однако последние пять лет объем продаж держится примерно на одной отметке — около 50 тыс. единиц в год, это в два раза меньше, нежели предприятие реализовывало в начале 2000-х. «Возможно, люди хотели бы купить нашу технику, но просто про нее не знают? А мы не можем им правильно ее предложить», — задается вопросом Кутко.

Два полушария

Производство собственной продукции под брэндом «Энергия» приносит предприятию половину доходов. Еще в 1990-х годах по лицензии японской корпорации Sanyo российская компания наладила выпуск кухонных комбайнов, а в начале 2000-х «Энергия-сервис» стала выпускать пылесосы совместно с итальянской фирмой Candy.

Несколько лет назад компания предприняла попытку изготавливать и кондиционеры, для чего была куплена соответствующая производственная линия. Но после выпуска нескольких партий стало ясно: «Энергия-сервис» не может выдержать ценовую конкуренцию с известными брендами, в том числе из Китая, чья продукция гораздо дешевле российской. От производства кондиционеров пришлось отказаться, а вместо того, чтобы тягаться с китайцами, «Энергия-сервис» стала официальным дилером китайской компании Gree в России.

Впрочем, предприятие остановило выпуск не только кондиционеров, но и пылесосов: сейчас под торговой маркой «Энергия» продаются только кухонные комбайны. «У нас одна модель комбайна с тремя модификациями. Изначально мы все делали по лицензии Sanyo, а в 2002 году придумали свою комплектацию, которая не хуже лицензионной», — рассказывает Игорь Кутко. — Вообще, производителей бытовых товаров в России можно по пальцам одной руки пересчитать, мы одни из них».

Вторую половину выручки «Энергии-сервис» приносит контрактное производство. Компания располагает современными мощностями: в 2004 году руководители вложили в их модернизацию примерно \$300 тыс. (без учета стоимости японских станков, взятых в аренду у РКК). Наиболее крупные заказчики — фирмы «Меттэм-технологии» и ЗИС. Для первой компании «Энергия-сервис» выпускает фильтры очистки воды «Барьер», для второй — сетевые фильтры под торговой маркой Pilot. Рентабельность контрактного производства составляет 6,5%. Его можно загрузить еще на 35–40% к существующему, уверяет Игорь Кутко. Для этих целей в прошлом году в компании создали отдельное подразделение, состоящее из двух человек. Они активно пытаются привлечь новых клиентов, однако пока все предложения остаются на уровне протоколов о намерениях.

Пути следования

Недавно «Энергия-сервис» провела исследование, собрав информацию от своих дистрибуторов и конечных потребителей. Выяснилось, что продукцию компании выбирают из-за приемлемой стоимости и ценят за надежность.

В рознице комбайны «Энергия» стоят около 2,5–2,7 тыс. руб., то есть попадают в сегмент чуть ниже среднего. Это дороже китайской небрэндированной продукции, которую можно приобрести за 1–1,5 тыс. руб., но дешевле, чем изделия под такими марками, как Vitek и Polaris (их цена — 2–3,5 тыс. руб.). Именно эти брэнды — главные конкуренты «Энергии».

Основной канал сбыта — крупные оптовые фирмы, всего восемь закупщиков. С некоторыми из них компания установила партнерские отношения еще в прошлом веке, однако сегодня это сотрудничество не вполне ее устраивает. По словам Кутко, логистическая цепочка сейчас состоит из четырех звеньев: «Энергия-сервис» продает товар крупным оптовикам, они в свою очередь перепродают мелким фирмам, а те уже непосредственно в розницу. При такой модели дистрибуции предприятие не обладает полной информацией о городах, где представлен ее товар. Единственный источник «географических» знаний — письма и запросы конечных потребителей.

Еще одна проблема — зависимость от дилеров. На восемь оптовиков приходится примерно 85% объема сбыта компании. Однако новых партнеров «Энергия-сервис» заводить не торопится. «Оптовый рынок поделен. Мелкие компании в кризис разорились, на плаву остались крупные игроки, с большей частью которых мы и работаем», — говорит Кутко.

Последние пять лет «Энергия-сервис» пыталась установить прямые контакты с розницей, но безуспешно. «У нас есть ассортиментная матрица, и производитель, желающий попасть на полку, должен иметь не менее семи наименований продукции», — отвечали ритейлеры. Три модификации кухонных комбайнов «Энергии» явно не выдерживали фейс-контроль сетевиков.

В 2008 году компания решила открыть собственный магазин в Москве. На полки выставили не только свою продукцию, но и партнеров («Меттэм-технологии», ЗИС). Однако наладить продажи не получилось и точку пришлось закрыть. Кутко связывает неудачу опять-таки со скромным ассортиментом: «Даже мелкие розничные магазинчики могут быть прибыльными только в том случае, если у них в среднем 100–150 номенклатурных единиц товара». Но, по словам руководителя, денег на расширение ассортимента у «Энергии-сервис» нет.

По инерции

Игорь Кутко говорит, что в Москве найти кухонные комбайны под брэндом «Энергия» сегодня можно разве что на рынках — например, на Горбушке, Митинском или Рижском. В основном товар расходуется в регионах. Наибольшим спросом, по словам менеджера, продукция пользуется на юге (в Краснодарском и Ставропольском краях), где люди активно перерабатывают урожай со своих огородов. Азиатская часть России охвачена слабо в связи с большими расходами на логистику. Например, доставка в район Новокузнецка в пересчете на один комбайн стоит минимум 300–350 руб., то есть около 20% отпускной це-

ны. Идти на такие траты оптовикам невыгодно, поэтому расширение географии для «Энергии-сервис» — одна из труднорешаемых проблем.

За 20 лет работы «Энергия-сервис» практически не тратилась на рекламу: ее дилеры и так знают компанию. Хотя попытки повысить узнаваемость марки топ-менеджеры все-таки предпринимают. Ежегодно производитель на паритетных началах со своими дилерами проводит в регионах рекламные акции. Однако в прошлом году особого роста продаж это не дало: сказался кризис.

Раньше «Энергия-сервис» участвовала в специализированных выставках. Последний раз — три года назад на ярмарке «Электробыт» в Санкт-Петербурге. По словам Игоря Кутко, выставка прошла тогда «совершенно бестолково для компании: не было ни оптовиков, ни посетителей», поэтому предприятие не обросло ни новыми связями, ни клиентами.

«Может, не туда стреляем?» — задает риторический вопрос Кутко. По его словам, на широкие ATL- и BTL-акции у «Энергии-сервис» нет денег. Даже рекламно-маркетингового подразделения в структуре компании не существует.

Зато предприятие обладает уникальной особенностью — это единственная компания-производитель в России, которая по запросу потребителя до сих пор рассылает любые комплектующие (например, колбы, чаши, насадки) в любой регион страны. Под склад с запчастями в офисе выделено порядка 150 кв. м.

Кроме того, у компании открыты 23 собственных сервисных центра в разных городах страны. Они продают запчасти по низким ценам, что выгодно отличает «Энергию-сервис» от западных конкурентов, у которых цена на комплектующие бывает настолько высока, что подчас дешевле выкинуть поломавшийся пылесос и купить новый. У «Энергии-сервис» нет деталей дороже 180 руб.

Сезонное обострение

Финансовый кризис принес «Энергии-сервис» дополнительные трудности. Практически все сырье для изготовления своей продукции компания закупает у иностранных поставщиков. Поэтому весной прошлого года, когда американская валюта подорожала относительно российского рубля на треть, на столько же увеличились и переменные издержки «Энергии-сервис». Около 40% затрат на сырье составляют закупки пластика у известных западных производителей, еще 40% приходится на двигатели.

Договариваться о дисконте с мировыми корпорациями — дело заведомо бесполезное: объемы закупок российского предприятия слишком малы. Менять поставщиков «Энергия-сервис» не хочет. «Если мы станем делать продукт из дешевого китайского пластика, на выходе он будет иметь совершенно другой внешний вид, другое качество. Тогда мы потеряем существующих потребителей и точно уйдем с рынка», — считает Игорь Кутко.

Рост себестоимости продукции «Энергии-сервис» почти не сказался на отпускных ценах. Стоимость товара для дилеров в кризис увеличивалась дважды — в начале прошлого года и в марте текущего, но каждый раз всего на 4–5%. Отпускная цена кухонного комбайна для оптовиков сегодня составляет в среднем 1,8–1,95 тыс. руб. В итоге «Энергии-сервис» удалось в 2009-м сохранить объем продаж на уровне 2008 года — около 50 тыс. единиц продукции.

Однако возросшие траты на закупку комплектующих привели к тому, что у предприятия снизилась норма прибыли: если два года назад рентабельность составляла примерно 8–9%, то сейчас около 5–6%. Впрочем, Игорь Кутко говорит, что нынешняя норма прибыли вполне позволяет предприятию держаться на плаву. Основная задача, которую ставят перед собой руководители «Энергии-сервис», — увеличить объем продаж собственной техники.

Какую стратегию выбрать, чтобы изменить ситуацию? Как правильно позиционировать и преподносить продукцию потребителю? Как улучшить дистрибуцию? Какие действия предпринять, чтобы повысить узнаваемость торговой марки? Как привлечь внимание контрактных производителей?

Критерии оценки:

5 – Студентом выявлены все причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, проанализированы последствия принимаемых решений.

4 – Студентом выявлены причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.

3 – Студентом выявлены не все причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.

2 - Студентом не выявлены причины, создавшей ситуации, предложены пути решения, но они носят фрагментарный характер и не соответствуют сложившейся ситуации, не проанализированы последствия принимаемых решений.

2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

Зачет по дисциплине проводится в устной форме.

Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине

Сущность и содержание концепции организационного развития.
Управление изменениями.
Модель изменений К. Левина.
Теория жизненного цикла.
Телеологическая теория.
Диалектическая теория.
Теория эволюции.
Направления изменений.
Процесс запланированных организационных изменений, осуществляемых в интересах развития компании.
Результативность и эффективность организационных изменений.
Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
Роль РАЕІ-функций.
Структурная изменчивость современных организаций.
Признаки и причины структурной стохастичности организаций.
Концепция «обучающейся организации».
Системное мышление.
Спираль создания знания в организации.
Интеллектуальный капитал компании.
Управление изменениями организационной культуры.
Предпосылки использования инструментов организационного развития.
Бенчмаркинг.
Стратегическое планирование.
Миссия и видение.
Управление взаимоотношениями с клиентами.
Аутсорсинг.
Сбалансированная система показателей.
Реинжиниринг бизнес-процессов.
Слияния и поглощения.
Сценарное планирование.
Комбинация элементов двух подходов: Lean Manufacturing и Six Sigma («Бережливое производство» и «Шесть Сигм»).

Классификация систем управления.
Методы повышения эффективности и оптимизации системы управления.

Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Организационное развитие»

Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Посещение лекционных занятий и конспектирование рассматриваемых на них материалов является недостаточным условием для усвоения необходимых знаний по курсу. Каждый студент должен индивидуально готовиться по темам дисциплины, читая конспекты лекций, слайд-конспект лекций, рекомендуемую учебную и периодическую литературу, заучивая базовые определения, классификации, схемы и типологии. Самостоятельная работа позволяет студенту в спокойной обстановке подумать, разобраться с информацией по теме, при необходимости обратиться к справочной литературе. Внимательное чтение и повторение прочитанного помогает в полном объеме усвоить содержание темы, структурировать знания. Чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась надолго, целесообразно изучать ее поэтапно - по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. Именно поэтому большая часть самостоятельной работы приурочена к семинарским занятиям, которые проводятся на регулярной основе после лекционного изложения материала по теме.

При подготовке к семинарам, на которых предполагается проверка знаний в виде решения кейсов, целесообразно за несколько дней до занятия внимательно 1-2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретическими положениями и примерами. Если возникли трудности, обратиться за помощью к учебной, справочной литературе или к преподавателю за консультацией. Всю накопленную по теме информацию желательно систематизировать, составив устно или письменно план-конспект ответа по каждому из вопросов. За день до семинара необходимо еще 1-2 раза прочитать тему, повторить определения основных понятий, классификации, структуры и другие базовые положения. Целесообразно так же подумать и приготовить презентацию, которая поможет визуализировать данные. При подборке иллюстративного материала можно обратиться к Интернет-источникам.

Выступление на семинарском занятии должно быть четким, аргументированным, не выходить за рамки проблемы и побуждать аудиторию к рассмотрению дискуссионных вопросов, указывая на собственную позицию. К подготовленному заранее тексту желательно обращаться лишь в случае цитирования. После основного выступления по вопросу возможны дополнения, поправки, дискуссия. Критические выступления должны быть корректны, доброжелательны. В конце семинарского занятия преподаватель подводит итоги решения кейса, анализирует допущенные ошибки и неточности, оценивает подготовку группы в целом и отдельных выступающих.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях, так же дополнительно проговариваются преподавателем на занятиях.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. В качестве них дома студентам предлагаются кейсы или практические задания. Впоследствии решение этих заданий при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, решения кейсов и промежуточных контрольных мероприятий.