

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

Новороссийский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Стратегия и управление развитием

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность: Финансовый маркетинг

Программа подготовки: академическая

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Новороссийск 2021

Составитель: к.э.н., доцент Т.Г. Марцева

Рекомендованы решением кафедры «Экономика, финансы и менеджмент» протокол № 1 от 26.08.2021 г.

Методические рекомендации к составлены в соответствии с ОС ВО Финуниверситета по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Финансового университета при Правительстве РФ № 2325/о от 26 декабря 2017 года.

Изучение дисциплины должно способствовать развитию у обучающихся стремления к творческому мышлению, к овладению навыками самостоятельной работы современными информационными технологиями.

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Формы внеаудиторной самостоятельной работы

Лекции по дисциплине «Стратегия и управление развитием» (8 часов) носят установочный характер. В лекциях дается обобщенное представление о темах дисциплины, рассматриваются ключевые проблемы различных тем, формулируются основные вопросы и задачи, выносимые на практические и семинарские занятия, а также на самостоятельную проработку студентами.

Самостоятельная работа включает также подготовку к практическим и семинарским занятиям, выполнение заданий по решению типовых задач, рассматриваемых на практических занятиях.

№ темы дисциплины	Формы внеаудиторной самостоятельной работы	Трудоемкость в часах
1 - 5	Формирование и усвоение содержания конспекта лекций. Самостоятельная проработка отдельных разделов тем дисциплины на базе рекомендованной лектором учебной литературы и нормативных правовых документов, в т.ч. информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.).	20
2, 3, 4	Подготовка к семинарам, выполнение индивидуальных заданий (в т.ч. подготовка докладов).	38
3, 4, 5	Выполнение домашних контрольных расчетных заданий и индивидуальных работ к практическим занятиям.	50
ИТОГО	108	

Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы

Примерные вопросы промежуточного тестирования

1. Изменение – это:

а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, спомощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;

б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);

- в) оба ответа: а) и б) неверны; г) оба ответа: а) и б) верны.
2. К видам организационных изменений относят:
- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
 - б) изменения в бизнес-процессах;
 - в) изменения программ и планов организации.
3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:
- а) изменения происходят радикально;
 - б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
 - в) оба ответа верны.
4. Какие подходы к определению понятия «стратегические изменения» вам известны:
- а) эволюционный и революционный; б) процессный и содержательный;
 - в) структурный, содержательный и процессный;
 - г) организационный и производственный?
5. Организационные изменения определяются как:
- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения; б) любые организационные перемены,
 - в) организационное обучение;
 - г) правильного ответа вообще нет.
6. Эволюционные изменения предполагают:
- а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
 - б) глубокие и всесторонние перемены; в) хозяйственный реинжиниринг;
 - г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.
7. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:
- а) креативность, директивное руководство, делегирование;
 - б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
 - в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
 - г) все ответы а), б), в) неверны.
8. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:
- а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
 - б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
 - в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити); г) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть; г) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
 - д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.
9. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И.

Адизеса) учитывает государственное вмешательство:

- а) модель И. Адизеса; б) модель Л. Грейнера;
- в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
- г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

10. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:

- а) либо на гибкости, либо на контролируемости;
- б) гибкости и контролируемости;
- в) другое _____.

11. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:

- а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
- б) на стадии «расцвет»;
- в) на стадии «аристократизм»; г) на стадии «давай-давай»?

12. Почему модель организационного развития Л. Грейнера называют незавершенной:

- а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;
- б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;
- в) оба ответа а) и б) неверны?

13. Сущность метода *OCAI* в диагностике и изменении организационной культуры заключается в:

- а) диагностике и изменении организационной культуры на основе использования рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей; б) диагностике и изменении сложившейся организационной культуры и ее субкультур;
- в) диагностике и изменении будущей организационной культуры и ее субкультур.

14. Существуют способы «обучения» организационной культуры:

- а) только через «инструкции»;
- б) через «инструкции»; экспериментирование и обратную связь; посредством диалога;
- в) нет правильного ответа.

15. Ключевыми элементами метода *OCAI* являются:

- а) стиль менеджмента, стратегические планы, производственный климат;
- б) система вознаграждения, особенности лидерства, базовые ценности организации;
- в) особенности ориентированности организации; стиль лидерства; управление наемным персоналом; связующая сущность организации; стратегические цели организации; критерии успеха.

16. Особенности обучающегося подхода:

- а) изменение основной идеи предшествует организационным изменениям; развитие организационной культуры на основе современных коммуникаций и достоверной информации; изменение организационной культуры без каких-либо резких воздействий;

- б) использование метода *OCAI*;
- в) диагноз нынешнего состояния организационной культуры;
- г) все перечисленные ответы верны.

17. Диагностика и изменение организационной культуры осуществляется на основе использования:

- а) корреляционно-регрессионного анализа;
- б) метода балльной оценки;
- в) метода балльной оценки и метода статистического анализа (определения средней);
- г) правильного ответа вообще нет.

18. В диагностике организационной культуры по методу *OCAI* проводится анализ:

- а) по альтернативам «теперь»;
- б) по альтернативам «теперь» и «предпочтительно»;
- в) по альтернативам *SWOT*-анализа.

Примерные варианты расчетно-аналитических заданий Задание № 1.

1. Выделите внешние и внутренние факторы (причины) необходимости изменений.

2. Проанализируйте этапы жизненного цикла компании с помощью модели жизненного цикла И. Адизеса и определите на какой стадии она находится, какие управленческие инструменты применяет

Кондитерское объединение «Любимый Край» История компании

Кондитерское объединение «Любимый Край» создано в 1999 году и является крупнейшим предприятием на Северо-Западе России, специализирующимся на производстве печенья и пряников.

«Любимый Край» — лидер российского рынка овсяного печенья. Бренд «Посиделкино» – марка №1 овсяного печенья в России как по знанию, так по потреблению и покупке (по данным исследования компании «TNS-Россия», декабрь 2013 г.).

В сегменте пряников кондитерская фабрика «Любимый Край» входит в десятку лидеров-производителей.

Компания производит и продает печенье и пряники под торговыми марками «Посиделкино» и «Оранжевое солнце». Продукция «Любимого Края» неоднократно получала звание «Лауреата» федерального конкурса «100 лучших товаров России».

1999 г.	Год основания компании «Любимый Край».
2000 г.	Запуск производства на фабрике в городе Отрадное Ленинградской области. Первая отгрузка продукции клиентам.
2001 г.	Вывод на рынок торговой марки «Посиделкино». Создан отдел региональных продаж. Подписан первый экспортный контракт. Открыто представительство компании в Москве.
2002 г.	Вывод на рынок торговой марки «Штучки».

2003 г.	Компания вышла на выпуск 1000 тонн продукции в месяц.
2004 г.	Ввод в эксплуатацию линии глазировки печенья и пряников шоколадной глазурью, а также линии по производству продукции сначинкой. Рекламная кампания марки «Штучки».
2005 г.	Год отмечен разработкой большого количества новинок – 27 новых видов продукции выведено на рынок.
2006 г.	Компания впервые становится партнером международного «Специального Олимпийского комитета», который проводит соревнования, мероприятия и фестивали для детей с ограниченными возможностями.
2007 г.	Система менеджмента качества компании сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2000 и ХАССП. Основан корпоративный университет «Любимого Края» – ЛКУ. 1-й Слет дистрибуторов компании.
2008 г.	Начало сотрудничества с торговой сетью «Тандер» (супермаркеты «Магнит») – самой крупной сетью в России. Старт проекта по строительству второй фабрики.
2009 г.	Приобретена земля под строительство второй фабрики в промышленной зоне Горелово (Ленинградская обл.). Разработан новый логотип и фирменный стиль «Любимого Края». 2-й Слет дистрибуторов компании. Продукция «Посиделкино» – победитель федерального конкурса «100 лучших товаров России».
2010 г.	Система менеджмента качества компании ресертифицирована на соответствие требований ISO 9001:2008. Подписан первый контракт по проекту «Частная торговая марка» с федеральной торговой сетью.
2011 г.	Система менеджмента качества и безопасности пищевых продуктов компании соответствует требованиям международного стандарта ISO 22000:2005, который включает принципы ХАССП. Масштабная рекламная кампания марки «Посиделкино». Корпоративный университет «Любимого Края» (ЛКУ) начал прием внешних студентов. 3-й Слет дистрибуторов компании.
2012 г.	Продукция «Посиделкино» в очередной раз стала победителем конкурса «100 лучших товаров России». «Любимый Край» вошел в число 150 ведущих компаний среднего бизнеса Северо-Западе России, по версии журнала «Эксперт Северо-Запад». Генеральный директор Елена Стрельцова – лауреат Премии «Влиятельные женщины Санкт-Петербурга» в номинации «Производство», организованной газетой «Деловой Петербург».
2013 г.	Система менеджмента качества и безопасности пищевых продуктов компании подтвердила соответствие международным стандартам ISO 9001:2008 и ISO 22000:2005.
	Генеральный директор Елена Стрельцова – снова лауреат Премии «Влиятельные женщины Санкт-Петербурга». Рекламная кампания марки «Посиделкино» в городах России. Открыты официальные представительства брендов компании в популярной социальной сети «ВКонтакте». «Любимый Край» все чаще общается с молодежью петербургских вузов, выступая в роли партнера различных фестивалей, соревнований и других студенческих мероприятий.

Первая производственная площадка компании расположена в г. Отрадное (Кировский район Ленинградской области). В настоящее время завершается строительство второй фабрики, находящейся в промышленной зоне Горелово (Ломоносовский район Ленинградской области).

Этапы развития компании

Продукция

Компания «Любимый Край» производит и поставляет на рынок печенье и пряники под торговыми марками «Посиделкино», «Оранжевое солнце» и др. Все торговые марки, используемые компанией, являются собственностью «Любимого Края».

«Посиделкино»

В ассортименте основной марки «Посиделкино» представлены следующие виды продукции:

Овсяное печенье (классическое; с добавлением шоколадных кусочков; с изюмом; с лесным орехом; с миндалем; со вкусом топленого молока)

Овсяное печенье на фруктозе (с Омега-3; с клюквой и др.) Пряники (шоколадные; мятные; медовые и др.)

Пряники с начинкой (вареной сгущенкой; клюквой; лимоном; вишней и др.)

Творожное печенье и др.

Карта присутствия

По данным на 2014 год, дистрибьюторская сеть «Любимого Края» представлена во всех регионах России, а также в странах Ближнего и Дальнего Зарубежья (Беларусь, Азербайджан, Казахстан, Таджикистан, Грузия, Узбекистан, Израиль, США).

Сейчас продукцию «Любимого Края» можно приобрести во всех крупнейших федеральных торговых сетях России, таких, как: «Магнит»,

«Лента», «Окей», «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель», «Ашан», «Дикси» и другие.

Принципы работы компании

Миссия компании заключается в словах: «Превращать будни в праздники. Соединять традиции и новации».

Компания придерживается принципа открытости коммуникаций. У компании «Любимый Край» и марки «Посиделкино» есть официальное представительство в социальной сети ВКонтакте, где компания открыто ведет диалог с потребителями. На официальном сайте компании (www.lkray.ru) можно задать интересующие вопросы или оставить отзывы о продукции, воспользовавшись формой обратной связи.

Конкурентная среда компании

Объем рынка кондитерских изделий в 2014 году вырос на 5,4% и достиг 3,1 млн тонн, прибавив 159,3 тысячи тонн продукции по сравнению с 2013-м. В 2015 году рост объема рынка продолжился. Прогнозируется, что по итогам года объем рынка может вырасти на 3,1% и превысить 3,2 млн тонн продукции. Это связано с тем, что в условиях ограниченной покупательской способности россияне делают выбор в пользу более доступных товаров, а в этом смысле

мучные изделия более конкурентоспособны.

Львиную долю российского рынка кондитерских изделий в натуральном выражении занимает продукция отечественных производителей. Однако доля зарубежной продукции еще относительно высока – в 2014 году она составила 11,9%.

Кондитерский рынок делится на три части:

Шоколадную, сахаристую (карамель, зефир, мармелад, пастила) и мучную (печенье, пряники, вафли).

На сегмент сахаристой кондитерской продукции в 2014 году приходилось 53,7% рынка. Доля сегмента мучных изделий, соответственно, составила 46,3%. По итогам 2015 года, доли этих сегментов составят соответственно 55 и 45%. При этом прогнозируется увеличение объема сегмента сахаристых кондитерских изделий на 6% – до 1,7 млн тонн. Сегмент мучных кондитерских изделий вырастет на 1% – до 1,45 млн тонн.

На российском рынке кондитерских изделий выделяют следующие сегменты: конфеты, глазированные шоколадной и шоколадно-молочной глазурью; торты и пирожные недлительного хранения; шоколад и шоколадные изделия; мармеладно-пастильные изделия; карамель; пряники и коврижки; вафли; печенье; кексы, бабы и рулеты; галеты и крекеры, жевательная резинка и другие.

В 2014 году наибольшая доля рынка в натуральном выражении – 20,3% – принадлежала сегменту конфет, глазированных шоколадной и шоколадно-молочной глазурью

Доля сегмента печенья почти приблизилась к доле лидера, заняв 19,6% общего объема рынка. Доля сегмента тортов и пирожных недлительного хранения составила 11,9% рынка. Также значительная доля рынка в натуральном выражении – 10,5% – принадлежала шоколаду и шоколадным изделиям. Таким образом, перечисленные виды кондитерских изделий пользуются наибольшим спросом у россиян – в сумме на их долю приходится более 62% рынка в натуральном выражении.

В стоимостном выражении розничные продажи по сравнению с аналогичным периодом 2014 года увеличились на 40,9 млрд рублей.

Регионами с наибольшими объемами производства кондитерских изделий в 2014 году, как и в предыдущие годы, стали Московская область, Москва, Санкт-Петербург и Липецкая область. В Московской области было выпущено 8,9% общего объема кондитерских изделий. Доли Москвы и Санкт-Петербурга составили соответственно 7,9 и 5,3% производства, а доля Липецкой области достигла 4,8%. На долю Белгородской и Владимирской областей приходилось соответственно 4,4 и 4% отечественного производства данной продукции. По прогнозам Intesco Research Group, по итогам 2015 года распределение долей в структуре российского производства кондитерских изделий существенно не изменится.

В 2014 году в сегменте мучных кондитерских изделий наибольшая доля производства – 42% – принадлежала печенью

Торты и пирожные занимали 15% общего объема производства мучных

изделий. На вафли приходилось 13%, а на кексы, бабы и рулеты – 12%. Десятая часть рынка принадлежала пряникам и коврижкам. Сегмент прочих мучных изделий, который включал в себя, в том числе, категорию восточных сладостей, занимал 2% производства.

Крупнейшими российскими производителями мучных кондитерских изделий, в соответствии с долями рынка в натуральном выражении, являются ООО «КДВ Яшкино» (Кемеровская область), ООО «Чипита Санкт-Петербург» (Санкт-Петербург), ОАО «Брянконфи» (г. Брянск), ООО «Крекер» (г. Воронеж), ОАО «Большевик» (Москва), ЗАО «Русский бисквит» (г. Череповец) и ОАО «Кондитерская фабрика «Саратовская». Эти игроки лидируют уже несколько лет подряд и в настоящее время занимают около 17% отечественного рынка мучных кондитерских изделий в натуральном выражении.

В 2014 году в динамике цен производителей на мучные кондитерские изделия небольшой перепад наблюдался в июле, когда стоимость продукта снизилась на 1,4 тысячи рублей за тонну, а уже в августе показатель цены вырос на 6,5 тысячи рублей. Максимальная цена на данную продукцию – 216,7 тысячи рублей за тонну – была зафиксирована в сентябре. В 2014 году отмечается нестабильная динамика отпускных цен. Перепады показателей составляли 3-6 тысяч рублей за тонну ежемесячно. Максимальная цена – 235,5 тысячи рублей за тонну – была достигнута в декабре 2014 года.

С середины 2014 года произошло замедление темпов снижения платежеспособного спроса на кондитерские изделия. При этом по-прежнему продолжался сдвиг спроса в сторону более дешевых видов продукции, что привело к некоторому росту конкуренции между производителями. Предприятия реагировали на воздействие конкуренции незначительным снижением цен на отдельные виды кондитерских изделий и внимательнее учитывали предпочтения потенциальных потребителей, усиливая при этом контроль качества производства.

В настоящее время население пока еще продолжает экономить на продуктах питания, приобретая их в магазинах с более низкими ценами, а также сокращая частоту или уменьшая объем своих покупок. Однако кондитерские изделия как продукт повседневного спроса эта тенденция затронула незначительно.

В 2014 году россияне не стали меньше покупать кондитерских изделий. Самыми популярными критериями, по которым потребители выбирают этот вид продукции, являются индивидуальные вкусовые предпочтения и доступная цена – на них указали соответственно 47 и 46% опрошенных. Также значительную роль играет такой критерий, как качество кондитерских изделий, – продукцию высокого качества предпочитают 29% респондентов.

Большая часть опрошенных россиян – 84% – любят и активно потребляют печенье, пряники и вафли. Пирожные, галеты и крекеры покупает каждый пятый респондент, а кексы – каждый восьмой. Рулеты и торты приобретают соответственно 18 и 17% населения.

Программы изменений в компании «Любимый край»

Проект № 1. «Оптимизация бизнес-процессов»

Идея о процессном управлении возникла в апреле 2005 г. Цель - организовать работу таким образом, чтобы убрать все лишнее и тратить минимум усилий на повтор. Перед началом проекта в компании провели оценку уровня «зрелости» всех процессов и обнаружили, что большинство процессов находилось лишь на втором уровне зрелости (таблица 1). Это послужило дополнительным мотивом для запуска проекта, который стартовал в ЛК в апреле 2005 г..

Таблица 1

Уровни зрелости процессов	Описание
Уровень I	Неформально выполняемый процесс (базовый уровень) Процессы носят хаотический характер, успех работы зависит от «героизма» отдельных сотрудников
Уровень II	Планируемый и отслеживаемый процесс (повторяемый процесс) Упорядочены некоторые процессы, необходимые для того, чтобы повторить предыдущие достижения в аналогичных условиях
Уровень III	Хорошо определенный процесс Описана и поддерживается единая система процессов в компании. Процессы стандартизированы, при необходимости адаптируются под различные требования
Уровень IV	Численно контролируемый процесс (предсказуемый процесс) Собираются детальные количественные данные по функционированию процессов. Анализируются значения и динамика этих данных
Уровень V	Непрерывно улучшаемый процесс (оптимизируемый процесс) Постоянное улучшение процессов основывается на количественных данных по процессами на пробном внедрении новых идей и технологий

Основная цель проекта «ОБП» в ЛК заключалась в повышении эффективности компании в целом за счет внедрения современных инструментов управления, таких как сбалансированная система показателей (ССП), процессный подход и система менеджмента качества (СМК). В связи с тем, что процессный подход является составной частью двух других концепций управления, он лег в основу первого этапа масштабной реорганизации компании. Был разработан план реализации проекта, определены задачи каждого этапа, сроки и ответственные за его реализацию. Была создана проектная группа из семи человек, менеджеров различных уровней, включая генерального директора. Руководитель проекта освобождался от текущей работы и в течение рабочего дня был занят только реализацией проекта, так как работу такого масштаба невозможно совмещать с текущей деятельностью.

Участие в проекте менеджеров было исключительно добровольным. На I этапе необходимо было провести обучение членов проектной команды, поскольку до этого проекта никто в компании не имел опыта внедрения ни системы менеджмента качества, ни сбалансированной системы показателей. Подготовительный этап, названный «инкубационным периодом», завершился в конце июля 2005 г. корпоративным семинаром, в котором приняли участие большинство сотрудников компании. На семинаре участники проекта рассказали о сущности процессного подхода, о тех проблемах в компании, которые позволят решить его внедрение. В связи с принятием решения о внедрении процессного подхода возник вопрос о возможном сокращении персонала в результате оптимизации работы. С самого начала целью оптимизации процессов являлось не сокращение численности персонала, а обеспечение развития и роста компании тем же количеством сотрудников. Например, в результате разработки модели «как надо» был ликвидирован департамент планирования производства, и эта функция была передана непосредственно на производство. Директор по планированию, обладая большим опытом работы в пищевой отрасли, возглавил вновь созданный департамент качества. Эта политика в области человеческих ресурсов была донесена до сотрудников компании на первом же корпоративном семинаре по процессному подходу. Следующей задачей стояло выделение и описание бизнес-процессов «как есть», т.е. создание существующей процессной модели компании. Процессы «как есть» были выделены согласно существующей функциональной структуре. Опрос участников каждого процесса проводил сотрудник компании, после чего заполнялась форма регламента и рисовались схема процессов и матрица ответственности. После обсуждения в мини-группе и устранения всех недочетов, регламент согласовывался с владельцем процесса, затем обсуждался на собрании группы по управлению проектом. Обычно регламент утверждался после 2-3 обсуждений на собрании проектной команды. В результате опроса и создания регламентов процессов компании были разработаны графические схемы процессов, описание каждого процесса с помощью границ и характеристик этапов. Итогом этапа стала модель процессов компании «как надо», на которой были отображены основные связи между процессами компании, а также связи процессов с целями компании. Параллельно с описанием процессов «как есть» и созданием карты процессов разрабатывалось «дерево целей» компании. После развертывания целей верхнего уровня были разработаны показатели, которые выступают в качестве индикаторов достижения целей. Параллельно требовалась стыковка этих показателей с целями и показателями выделенных процессов. В конечном итоге «дерево целей» пересматривалось в течение года два раза, так как цели в понимании собственников менялись. В последний раз собственники компании поставили цель – увеличение объема продаж за 5 лет в 10 раз. В связи с этим пересматривалась несколько раз и карта процессов. Подвести промежуточные итоги проекта позволил очередной корпоративный семинар для сотрудников компании, на котором были представлены результаты II и III этапов проекта и сформированы цели IV этапа. К 2006 г. в проекте участвовало уже не 5-7

человек, которые входят в группу по управлению проектом, а около 70 сотрудников, что составляло примерно 20% от общего количества сотрудников компании и 90% – от числа менеджеров. В апреле 2006 г. из компании ушел руководитель проекта, что негативно повлияло на работу: вся деятельность по проекту приостановилась. Елена Стрельцова приняла решение возглавить этот проект.

Промежуточные результаты - Процент невыполнения поступивших от покупателей заказов по причине отсутствия на складе готовой продукции, который начали оценивать с августа 2004г. (в этот период он составлял 5,6%), сократился в декабре 2005г. до 0,5%. Существенно повысилась управляемость затратами и запасами. Так, при одинаковом объеме продаж за 2004 г. и часть 2005 г., росте сырьевой себестоимости и одинаковой структуре затрат, прибыль компании увеличилась более чем на \$0,5 млн. Так как процессное управление логично связано с деятельностью в области управления качеством, в ноябре 2005 г. было принято решение заняться разработкой СМК параллельно с внедрением процессного подхода, тем более что описание процессов «как есть» выявило: ответственность за качество никто на фабрике не несет. Тогда был создан департамент качества, целью которого является описание и внедрение всех необходимых регламентов и процедур. В проект по управлению качеством вошли генеральный директор, директор по развитию, директор по персоналу и директор по закупкам.

Проект № 2. «Внедрение мультипроектного управления»

В январе 2006 г. по инициативе генерального директора началось внедрение мультипроектного управления. Цель данной программы – внедрение системы управления изменениями, создание способности организации постоянно меняться. Для этого были созданы многочисленные небольшие группы, наделенные необходимыми полномочиями, которым была предоставлена свобода управления выделенными им ресурсами, так как они будут нести ответственность за эти ресурсы ретроспективно перед такими же равноправными группами. При такой системе любой сотрудник может подать идею для нового проекта. Идеи будут рассматриваться специально организованным инновационным комитетом, затем представленные идеи вносятся в общедоступный лист ожидания с распределением по уровню риска, начиная с наивысшего уровня риска: – инновации – связаны с созданием совершенно новых направлений бизнеса, продуктов и технологий. В настоящий момент поддержаны два инновационных проекта: производство марципана и создание замороженного печенья, которое можно разогреть в микроволновой печи; – НИОКР – касаются новых разработок и улучшений существующих продуктов в рамках имеющейся технологии, например, разработка пряника с начинкой (до этого пряники выпускались без начинки); – операции – связаны с текущей работой, например, установка контейнера для хранения сырья. Идеи с наивысшим уровнем риска будут управляться специальными инновационными менеджерами, освобожденными от текущей работы, а вот идеями по улучшению операций могут заниматься менеджеры проекта – сотрудники, прошедшие обучение по проектному управлению. Представим очень

коротко этапы проекта: сначала менеджер проекта выбирает из листа ожидания идею; далее он собирает команду проекта; регистрирует проект; команда под руководством менеджера готовит проект, который затем представляет менеджер проекта; команда выполняет проект; полученные результаты анализируются другими командами; на последнем этапе резюме проекта вносится в базу данных проектов. В первые месяцы участие в проектах дополнительно не оплачивалось. Однако затем было принято решение учитывать участие в мультипроектном управлении при оценке компетенций сотрудника, что, в свою очередь, влияет на величину оплаты труда. Также отмечается, что многие проекты являются скорее представлением текущей работы, которую обязан выполнять сотрудник на своем рабочем месте.

Проект № 3. «Оплата по компетенциям»

Еще один проект, который в 2006 г. начал внедряться в компании, направлен на изменение системы оценки, мотивации и расчета заработной платы сотрудников компании. В конечном итоге планируется, что размер заработной платы будет зависеть не от занимаемой должности, а от личностных навыков и умений конкретного работника. Для этого составляются специальные карты компетенций, в которых прописаны необходимые навыки для успешной работы. По оценке каждого работника будет приниматься решение о величине заработной платы. Предполагается, что это усилит стремление получить необходимые навыки и развивать их в процессе своей деятельности. Для овладения нужными компетенциями будут организовываться специальные программы обучения. Суть проекта в следующем. Любую работу можно описать как набор умений. Всего в компании выделено около 70 умений. Но при этом, например, для менеджера – около 26, а для укладчицы –

10. Руководство компании определило 9 ключевых умений, или компетенций, которые являются актуальными на данном этапе развития компании, и доплачивает сотрудникам к базовому окладу на основании баллов, которые каждый из них получил в ходе оценки. Ключевые компетенции, в свою очередь, делятся на несколько групп: 6 компетенций – базовые; 3 компетенции управленческие; компетенции по проектному управлению – набор из базовых и управленческих компетенций. При этом укладчице важно иметь первые 6, а для менеджеров различных уровней важны оценки по 7 или 9 компетенциям, в зависимости от занимаемой в компании должности. Оценка каждого сотрудника производится с нескольких сторон: коллега, клиент, подчиненный, руководитель. Значимость оценок, выставленных разными «оценщиками», может различаться (например, вес оценки клиента по компетенции «клиентоориентированность» может составить до 90%). Также существует вес оценки каждого из критериев для данного сотрудника (так, у сотрудника может быть очень низкая оценка по одной из компетенций, но если ее важность и вес для его работы низкие, то это несущественно повлияет на общую оценку). Получившееся число (результат оценки, умноженной на вес каждой из сторон в этом вопросе и на общий вес значимости данного критерия для конкретного работника) представляет собой процент, который и должен быть доплачен к базовому окладу. Также работнику предлагается заполнить

шкальную самооценку. Она не учитывается при доплате, но ее сравнивают с оценкой трех других сторон, и если наблюдается сильное расхождение, то это принимается во внимание и анализируется. В случае получения низкой оценки (что ведет к сокращению денежных выплат) происходит серьезный анализ: что работник делает не так, куда ему двигаться; определяется новый уровень, которого он должен достичь. Несмотря на то, что все предыдущие инициативы генерального директора сотрудники компании принимали положительно, в худшем случае – нейтрально, внедрение данного проекта протекало довольно болезненно. На производстве даже произошла забастовка после первого опроса, когда работников ознакомили с результатами анкетирования. Сотрудники привыкли, что премии распределяются либо всем поровну, либо размер премии возрастает в соответствии с занимаемой должностью. Теперь же у каждого сотрудника есть его персональная оценка. Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства. Часто возникали вопросы: «Я уже долго работаю, но меня низко оценили. Почему?» На что последовал встречный вопрос: «А Вы знаете, за что доплачивают?» Выяснилось, что многие не знают. Оказалось, что стаж работы в компании не является критерием (например, опытный, все умеет, но уже ленится, а молодой быстро учится, старается, поэтому и оценка выше). Тогда сотрудники стали хлопотать о переоценке, следить, чтобы их оценивали те люди, которые могут дать реальную оценку. Что думают сотрудники о происходящих в компании изменениях По оценкам ведущих менеджеров компании, в целом сотрудники поддерживают происходящие в организации изменения. (по некоторым оценкам, более 60% сотрудников относятся к изменениям позитивно и активно участвуют во всех проектах). В то же время отмечается негативная реакция, определенное недовольство со стороны некоторых работников. Также существует группа людей, которая относится к изменениям нейтрально и занимает выжидающую позицию. Есть и такие люди, которые считают, что радикальных перемен в организации не происходит, и не видят потенциальных выгод от внедрения новых инициатив. Директор по продажам Олег Петров считает, что в результате одновременного осуществления множества проектов на сотрудников ложится очень большая нагрузка. Далеко не все сотрудники понимают, зачем нужны изменения. Даже в Совете директоров нет четкого понимания. В данный момент компания находится в стадии роста. 1,5 года назад, когда Олег пришел в компанию, она уже была лидером по ряду позиций (например, в производстве овсяного печенья). Но тогда еще отсутствовали четкая стратегия, цели, со многими партнерами даже не было юридических отношений. Сейчас компания имеет прямую дистрибьюцию в 50 городах России, сформулирована цель: увеличение продаж. Для ее достижения используются два пути: 1) увеличение своего присутствия как количественного, так и качественного; 2) инновационные проекты. Темп изменений очень высок, что приводит к избыточной нагрузке на сотрудников и психологическим срывам. О. Петров считает, что проекты должны реализовываться профессионалами, которые будут получать за это серьезные деньги, но и качественно делать свою работу. Простые же

сотрудники воспринимают участие в проектах как лишнюю нагрузку. В своем отделе он использует несколько иную систему мотивации. Основа системы – оплата по задачам, что приводит к тому, что у человека есть четкая задача, за решение которой он получает поощрение. Система понятна, поэтому нет и жалоб. Система оценки по компетенциям лишает руководителя рычагов мотивации, что осложняет работу отдела. Поэтому в отделе продаж данная система пока не введена. Многие сотрудники уходят обсуждать проекты, не выполнив своих непосредственных обязанностей, а большинство руководителей не могут заставить их решать поставленные задачи, поскольку не имеют рычагов влияния. Подобная ситуация может кончиться плачевно. Специалист по информационным технологиям компании Константин Козлов считает, что по ряду аспектов идут нарушения основ мультипроектного управления (например, участие в проектах не оплачивается), что вызывает саботаж менеджеров проектов. Кроме того, в компании есть два типа людей: 1) те, кто помягче и не могут отказать руководству компанией — они перегружены как основной работой, так и проектами; 2) те, кто постарше, поопытней и потверже – в основном пассивны или игнорируют мультипроектное управление. Если им что-то поручают, не торопятся выполнять эту работу, сами инициативу не проявляют. Впрочем, инициативных сотрудников в компании тоже хватает: их больше половины, и они готовы работать за идею, с восторгом воспринимая любые инициативы Е. Стрельцовой, которая умеет вдохновить людей на свершения. Относительно генерального директора Константин считает, что у нее не хватает сил и запала на то, чтобы довести все до конца, т. к. Елена хватается одновременно за несколько проектов, вместо того чтобы делегировать полномочия заместителям. Везде нужны специалисты, а не дилетанты. У Елены другой подход — она сама увлечется идеей и начинает ее внедрять: сама обучилась, потом других отправил на семинары. В ряде случаев целесообразней пригласить консультантов, которые смогли бы помочь и объяснить, что и как надо делать. Михаил Харламов в настоящее время занимает должность директора по качеству. В компании работает с начала основания фабрики, до этого занимал должность директора по производству. Относительно мультипроектного управления он считает, что существует понятный производственный процесс, а внедрением новых направлений должны заниматься соответствующие специалисты, иначе это выльется в пустую трату времени и денег. В настоящее время обучены проектному управлению 35 человек. На его взгляд, неудачно. Сотрудники потратили на это много выходных дней, да и стоила эта бесполезная программа для предприятия дорого. Без такого обучения можно было вполне обойтись: кто раньше занимался проектами, тот ими и теперь занимается. Относительно системы оплаты по компетенциям Харламов считает, что это замечательная идея. Проблемы связаны с тем, что, во-первых, система внедрялась параллельно с повышением заработной платы до уровня среднерыночной, поэтому были допущены некоторые ошибки, а, во-вторых, оплата по компетенциям пока не прозрачная.

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Дайте определения стратегии и стратегического управления, его отличие от оперативного. Опишите характеристики стратегических решений и основные подходы к принятию стратегических решений
2. Стили и инструменты мышления. Особенности и этапы стратегического мышления
3. Разработка стратегии. Модели управления стратегическим процессом
4. Этапы стратегического процесса
5. Проанализируйте процесс формирования стратегии с позиций Школы планирования, Школы дизайна, Школы позиционирования, Школы конфигурации
6. Назовите инструменты стратегического анализа, применяемые Школой планирования, Школой позиционирования, Когнитивной школой, Школой культуры
7. Системный подход. Развитие как процесс системной динамики
8. Рост и развитие социально – экономических систем. Энтропия и пределы роста и развития
9. Теория фирмы: неоклассическая, неоинституциональная и стратегическая. Как в каждой из этих теорий фирма создает ценности и конкурентные преимущества
10. Ресурсы, способности и компетенции фирмы. Вклад школы культуры
11. Школа предпринимательства: вклад в развитие теории стратегического управления
12. Микрооснования стратегии и конкурентного преимущества
13. Создание ценности. Цепочка создания ценности. Сети ценностей.
14. Отличие предпринимательской идеи от предпринимательских возможностей. Способы и механизмы выявления предпринимательских возможностей.
 - Подходы к определению бизнес – модели. Основные компоненты бизнес модели. Соотношение понятий бизнес-идея; бизнес-модель; бизнес-план.
15. Эволюция стратегического управления промышленными инновациями. Роль школы конфигурации
16. Роль инноваций в развитии национальной инновационной системы России и корпоративной инновационной системы
17. Механизм инноваций с позиций эволюционной школы.
18. Управленческие рутины; изменчивость, наследственность и отбор рутин
19. Управление стратегическими изменениями и школа власти.
20. Основные положения работ Й Шумпетера, относящиеся к предпринимательству и инновациями.
21. Кондратьев и Шумпетер. Волнообразный характер изменений. Взаимосвязь с инновационной и конкурентной политикой.

22. Стратегия «Красного океана» vs стратегии «Голубого океанов» в контексте теории подрывных инноваций
23. Поддерживающие, радикальные и подрывные инновации
24. Дж. Мур. Основные положения концепции «Преодоления пропасти»
25. Понятие стадии жизненного цикла организации, количество стадий жизненного цикла и их характеристика с точки зрения Л.Грейнера и И. Адизеса
26. Классификация изменений и компоненты процесса преобразований
27. Стратегические типы изменений. Модели управления изменениями
28. Причины и методы преодоления сопротивления изменениям

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий

Подготовка домашнего творческого задания. Домашнее творческое задание будет состоять в выполнении заданий, указанных в разделе

«Интерактивные методы обучения». Для выполнения работ студентам необходимо выбрать публичную компанию и предложить провести анализ жизненного цикла компании, предложить показатели наилучшим образом соответствующие её деятельности на каждом этапе жизненного цикла. Результат представляется в виде презентации. Задание выполняется в группе из 4-5 человек.