

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе и
качеству образования

_____ И.А. Долгова

26 апреля 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА И БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки:	Стратегический менеджмент
Квалификация:	магистр
Форма обучения:	очная, заочная
Год начала подготовки:	2023

Рабочая программа составлена в соответствии с:

- федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утверждённым приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 года № 952;
- основной профессиональной образовательной программой высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профилю «Стратегический менеджмент», утверждённой 26 апреля 2023 года;
- рабочим учебным планом по программе магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, профилю «Стратегический менеджмент», одобренным Учёным советом Университета 26 апреля 2023 года, протокол № 04/23.

Разработчик программы: Устина Н. А., кандидат исторических наук, доцент

Рабочая программа согласована с руководителем образовательной программы 38.04.02 Менеджмент. Рабочая программа согласована с руководителем Управления лицензирования и аккредитации образовательных программ Университета.

Рабочая программа рассмотрена и рекомендована на заседании кафедры менеджмента и цифрового маркетинга 28 февраля 2023 года, протокол № 7.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель:

Сформировать представление об основных положениях теории спиральной динамики и особенностях бирюзовых организаций как последнего уровня развития организации.

Задачи дисциплины

- получить знания об основных уровнях развития организации;
- сформировать умение анализировать уровень развития организации и выявлять действия, необходимые для преобразования организации в бирюзовую.

1.2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Индекс дисциплины по учебному плану: Б1.В.ДВ.01.02

Курс и семестр освоения дисциплины:

Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
2 курс, 3 семестр	—	2 курс, 4 семестр

1.3. Межпредметные связи дисциплины

Для прохождения дисциплины «Спиральная динамика и бирюзовые организации» необходимы знания, умения и навыки, полученные в ходе прохождения дисциплин:

- Разработка бизнес-модели организации
- Современный стратегический анализ

Знания, умения и навыки, полученные в результате освоения дисциплины «Система сбалансированных показателей», закладывают основу для эффективной работы обучающихся над освоением дисциплин:

- Управление изменениями в процессе реализации стратегии
- Разработка бизнес-стратегии
- Управление ценностью клиента

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам
ПК-1. Способен принимать основанные на принципах оптимизации решения по интеграции бизнес-процессов в организации любой организационно-правовой формы	ПК-1.И-2. Проводит анализ внешней среды организации и сравнивать альтернативные операционные стратегии	ПК-1.И-2.У-1. Умеет применять методы анализа внешней среды с целью оптимизации бизнес-процессов
		ПК-1.И-2.В-1. Владеет навыками проведения анализа деятельности организации и выбора операционной стратегии
ПК-3. Способен оценивать потенциал и разрабатывать стратегию управления изменениями в организации в условиях конкурентной среды	ПК-3.И-1. Понимает основные концепции стратегического развития компании, критерии принятия управленческих решений в условиях конкурентной среды	ПК-3.И-1.3-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа
	ПК-3.И-2. Оценивает стратегические альтернативы компании с учетом на основе бизнес-анализа потенциальных возможностей организации	ПК-3.И-2.У-1. Умеет выявлять и оценивать несоответствие между параметрами текущего и будущего состояний организации
		ПК-3.И-2.У-3. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации

3. ОБЪЁМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объём дисциплины, в т. ч. контактной (по видам учебных занятий) и самостоятельной работы студентов*

Очная форма обучения

Распределение по семестрам	Контактная работа	в т.ч.:			СР	Контроль	Итоговый объём, часов/з. е.
		Л	П	ЛР			
3 семестр	48	16	32	—	60	зачёт	108
Итого:	48	16	32	—	60	-	108/3

Заочная форма обучения

Распределение по семестрам	Контактная работа	в т.ч.:			СР	Контроль	Итоговый объём, часов/з. е.
		Л	П	ЛР			
4 семестр	18	6	12	—	86	зачёт	108
Итого:	18	6	12	—	86	4	108/3

* Л – занятия лекционного типа, П – все виды занятий семинарского типа, кроме лабораторных работ, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа обучающегося.

3.2. Объём дисциплины по тематическим разделам и видам учебных занятий*

Наименование тематического раздела дисциплины	Количество часов							
	Л		П		ЛР		СР	
	о	з	о	з	о	з	о	з
Понятие спиральной динамики	2	-	-	-	-	-	10	14
Эволюция организаций в развитии общества	2	-	2	-	-	-	10	14
Структуры бирюзовых организаций	4	2	8	4	-	-	10	14
Процессы управления и организационная культура бирюзовых организаций	2	2	8	4	-	-	10	14
Создание бирюзовой организации	4	2	8	4	-	-	10	14
Эффективность бирюзовой организации	2	-	6	-	-	-	10	16
Всего:	16	6	32	12	-	-	60	86

* Л – занятия лекционного типа, П – все виды занятий семинарского типа, кроме лабораторных работ, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа обучающегося.

3.3. Содержание тематических разделов дисциплины

Раздел 1. Понятие спиральной динамики Развитие мировоззрения и фильтров внимания. К. Грейвз 7 уровней так первого уровня мышления Д.Бек и К.Кован, уровни мышления второго порядка. Циклы организации с т.з. Спиральной динамики Фредерик Лалу: организации будущего. Уровни Фредерика Лалу. Культуры компаний в модели Спиральной динамики

Раздел 2. Эволюция организаций в развитии общества Теория и методология самоуправляемой организации. История возникновения моделей самоуправляемых организаций. Огюст Конт: социократия как способ управления. Предпосылки перехода к самоуправляющимся организациям. Общие принципы самоуправляющихся организаций. Эволюция стадий развития человеческого общества и их характеристики.

Диалектика развития организаций: Красная, Янтарная, Оранжевая, Зеленая и Бирюзовая организации – их сходство и различия.

Предпосылки возникновения, принципы и характеристики Бирюзовых организаций.

Установки Бирюзовых организаций: теория Х и У Дугласа МакГрегора.

Концепция «Рефрейминга организации» Ли Дж. Болмена и Теренса Е. Дилла.

Концепция «Живой организации»

Раздел 3. Структуры бирюзовых организаций Три открытия Бирюзовых организаций: самоуправление, целостность и эволюционная цель.

Самоуправляемые команды. Доверие вместо контроля. Обратное делегирование.

Место, роль и функции СЕО, правления, собственников, совета директоров и центрального аппарата в создании и управлении Бирюзовой организации.

Власть и лидерство в Бирюзовых организациях.

Организационные структуры традиционных и Бирюзовых организаций – их виды и характеристики.

Раздел 4. Процессы управления и организационная культура бирюзовых организаций Принципы бирюзовых организаций. Принцип всеобщей ответственности. Принятие решений взаимным консультированием. Технологии вовлечения в действие. Принципы организации управления. Трансформация иерархических связей. Гетероархия.

Планирование и бюджетирование в Бирюзовой организации. Управление коммуникациями. Управление закупками и инвестициями. Принятие решений с помощью внутреннего консультирования.

Управление персоналом: прием, адаптация, обучение, оценка результатов, оплата труда и увольнение. Управление конфликтами в бирюзовой организации. Управление проектами в бирюзовой организации. Организационная культура бирюзовых организаций

Раздел 5. Создание бирюзовой организации» Условия создания Бирюзовой организации. Роль СЕО, владельцев и совета директоров в создании Бирюзовой организации. Подходы к введению самоуправления: творческий хаос, перестройка снизу вверх, готовая модель. Процессы введения самоуправления, целостности, поиска и реализации эволюционной цели в Бирюзовых организациях. Особенности реструктуризации традиционных организаций в Бирюзовые. Эффективность бирюзовых организаций.

Раздел 6. Эффективность бирюзовой организации Принципы эффективных организаций. Параметры и показатели эффективности бирюзовых организаций Подходы и методы оценки эффективности бирюзовых компаний

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Учебная литература, в том числе:

4.1.1. Основная

Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник : [16+] / А. Р. Алавердов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Университет Синергия, 2019. – 682 с. : ил. – (Университетская серия). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0395-8. – Текст : электронный.

Долгов, А. И. Теория организации : учебное пособие / А. И. Долгов. – 5-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 114 с. : табл., схем. – (Экономика и управление). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9765-0106-5. – Текст : электронный.

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник : [16+] / П. А. Михненко. – Москва : Университет Синергия, 2019. – 192 с. : табл., граф., ил. – (Университетская серия). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571508> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0322-4. – Текст : электронный.

4.1.2. Дополнительная

Буликов, С. Н. Технология блокчейн в финансировании проектов: учебник-презентация : [16+] / С. Н. Буликов, А. А. Киселев, В. Д. Сухов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 114 с. : ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577851> . – Библиогр.: с. 99-101. – ISBN 978-5-4499-1307-4. – DOI 10.23681/577851. – Текст : электронный.

Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие : [16+] / В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк, Е. Е. Можаяев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 117 с. : ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=564331> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0233-7. – DOI 10.23681/564331. – Текст : электронный.

Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. – 800 с. : ил., табл. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699578> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7598-2313-1 (в пер.). – ISBN 978-5-7598-2413-8 (e-book). – DOI 10.17323/978-5-7598-2313-1. – Текст : электронный.

4.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Наименование ресурса	Адрес	Тип доступа
Электронно-библиотечные системы		
ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	http://biblioclub.ru/	Индивидуальный неограниченный доступ после регистрации
КиберЛенинка, российская научная электронная библиотека	https://cyberleninka.ru/	Открытый ресурс

Электронная библиотека РФФИ	https://www.rfbr.ru/rffi/ru/library	Открытый ресурс
Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина	https://www.prlib.ru/	Открытый ресурс
Профессиональные базы данных и информационные справочные системы		
eLIBRARY.RU, российский информационно-аналитический портал	https://www.elibrary.ru/defaultx.asp	Открытый ресурс
Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	http://window.edu.ru/	Открытый ресурс
Университетская информационная система «Россия»	https://uisrussia.msu.ru/	Открытый ресурс

4.3. Сетевые ресурсы

Наименование ресурса	Адрес
Центр раскрытия корпоративной информации	http://www.e-disclosure.ru
"Бизнес-Инфо-2014" -	https://www.businessinfo.ru
ГК «Современные технологии управления»	https://www.businessstudio.ru/
Официальный сайт «Битрикс24»	https://www.bitrix24.ru/

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

5.1. Используемые образовательные технологии

При проведении учебных занятий по дисциплине Университет обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей Самарской области).

Наименование технологии	Содержание технологии	Адаптированные методы реализации
Проблемное обучение	Активное взаимодействие обучающихся с проблемно-представленным содержанием обучения, имеющее целью развитие познавательной способности и активности, творческой самостоятельности обучающихся.	Поисковые методы обучения, постановка познавательных задач с учётом индивидуального, социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Концентрированное обучение	Погружение обучающихся в определённую предметную область, возможность чего заложена в учебном плане образовательной программы посредством одновременного изучения дисциплин, имеющих выраженные междисциплинарные связи. Имеет целью повышение качества освоения определённой предметной области без увеличения трудоёмкости соответствующих дисциплин.	Методы погружения, учитывающие динамику и уровень работоспособности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Развивающее обучение	Обучение, ориентированное на развитие физических, познавательных и нравственных способностей обучающихся путём использования их потенциальных возможностей с учётом закономерностей данного развития. Имеет целью формирование высокой самомотивации к обучению, готовности к непрерывному обучению в течение всей жизни.	Методы вовлечения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в различные виды деятельности на основе их индивидуальных возможностей и способностей и с учётом зоны ближайшего развития.
Активное, интерактивное обучение	Всемерная всесторонняя активизация учебно-познавательной деятельности обучающихся посредством различных форм взаимодействия с преподавателем и друг с другом. Имеет целью формирование и развитие навыков	Методы социально-активного обучения с учётом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными

Наименование технологии	Содержание технологии	Адаптированные методы реализации
	командной работы, межличностной коммуникации, лидерских качеств, уверенности в своей успешности.	возможностями здоровья и инвалидов.
Рефлексивное обучение	Развитие субъективного опыта и критического мышления обучающихся, осознание обучающимися «продуктов» и процессов учебной деятельности, повышение качества обучения на основе информации обратной связи, полученной от обучающихся. Имеет целью формирование способности к самопознанию, адекватному самовосприятию и готовности к саморазвитию.	Традиционные рефлексивные методы с обязательной обратной связью, преимущественно ориентированные на развитие адекватного восприятия собственных особенностей обучающимися с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.

5.2. Дистанционные образовательные технологии

Дисциплина может реализовываться с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Оценивание уровня учебных достижений обучающихся по дисциплине осуществляется в виде текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

6.1. Оценочные средства, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Вид аттестации и оценочных средств	Показатели оценивания
ПК-1. Способен принимать основанные на принципах оптимизации решения по интеграции бизнес-процессов в организации любой организационно-правовой формы	ПК-1.И-2. Проводит анализ внешней среды организации и сравнивать альтернативные операционные стратегии	ПК-1.И-2.У-1. Умеет применять методы анализа внешней среды с целью оптимизации бизнес-процессов	Текущий контроль: практическая работа Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Корректное выполнение практической работы. Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.
		ПК-1.И-2.В-1. Владеет навыками проведения анализа деятельности организации и выбора операционной стратегии	Текущий контроль: практическая работа Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Корректное выполнение практической работы. Блок 3 контрольного задания выполнен корректно.
ПК-3. Способен оценивать потенциал и разрабатывать стратегию управления изменениями в организации в условиях конкурентной среды	ПК-3.И-1. Понимает основные концепции стратегического развития компании, критерии принятия управленческих решений в условиях конкурентной среды	ПК-3.И-1.3-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	Текущий контроль: практическая работа Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Корректное выполнение практической работы. Блок 1 контрольного задания выполнен корректно.
	ПК-3.И-2. Оценивает	ПК-3.И-2.У-1. Умеет	Текущий контроль:	Корректное выполнение

	стратегические альтернативы компании с учетом на основе бизнес-анализа потенциальных возможностей организации	выявлять и оценивать несоответствие между параметрами текущего и будущего состояний организации	практическая работа Промежуточная аттестация: контрольное задание.	практической работы. Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.
		ПК-3.И-2.У-3. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации	Текущий контроль: практическая работа Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Корректное выполнение практической работы. Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.

6.2. Типовое контрольное задание для промежуточной аттестации

Выбрать ОДИН или НЕСКОЛЬКО правильных ответов

1. ПК-3.И-1.3-1. Перечислите элементы, характерные для бирюзовых организаций

- а) роль
- б) процесс
- в) иерархия
- г) показатели kpi

2. ПК-3.И-1.3-1. Самоорганизация – это организация:

- а) за счет внутренних ресурсов системы
- б) в управляемой системе
- в) за счет управляющей подсистемы
- г) под воздействием внешней среды

3. ПК-3.И-1.3-1. В теории самоорганизации существует понятие о точке бифуркации. В точке бифуркации...

- а) неоднозначен выбор пути дальнейшего развития
- б) плавно осуществляется переход в новое устойчивое состояние
- в) система выбирает определенный путь развития, который требует минимальной энергии
- г) система достигает критического состояния, переход из которого осуществляется скачком

4. ПК-3.И-1.3-1. Необходимыми условиями самоорганизации являются ...

- а) самоорганизующиеся системы должны быть неравновесными
- б) системы, в которых происходит самоорганизация, не линейны
- в) системы должны быть линейными
- г) самоорганизующиеся системы должны быть изолированными

5. ПК-3.И-1.3-1. В концепции спиральной динамике к экспрессивным уровням существования организации относится:

- а) желтый
- б) бирюзовый
- в) синий
- г) фиолетовый

6. ПК-3.И-1.3-1. Выделите принцип, характерный для бирюзовых организаций

- а) принцип всеобщей ответственности
- б) принцип индивидуализма
- в) принцип силы
- г) принцип дисциплины и правил

7. ПК-3.И-1.3-1. В чем заключается экономическая эффективность бирюзовых организаций?

- а) экономия ресурсов за счет сокращения контрольных процедур
- б) повышение производительности труда за счет четкого распределения между сотрудниками производственных и управленческих процедур и операций
- в) сокращение непроизводственных расходов за счет строгой дисциплины труда
- г) увеличение продаж за счет внедрения kpi

8. ПК-3.И-1.3-1. Какие характеристики соответствуют бирюзовым организациям?

- а) антихрупкость
- б) гибкость

- в) стохастичность
- г) детерминизм

9. ПК-3.И-1.3-1 Что характерно для эволюционных компании «будущего»

- а) у эволюционных компаний нет конкурентов
- б) у эволюционных компаний прибыль всегда выше, чем у традиционных
- в) миссия эволюционных компаний тесно связана с целями повышения прибыли
- г) в эволюционной модели компании большая часть процессов выводится на аутсорсинг

10. ПК-3.И-1.3-1. В чем выражается целостность бирюзовых компаний?

- а) приоритет ценностей персонала над его компетенциями
- б) акцент на профессиональные компетенции персонала
- в) персонал должен быть элементом целостной системы, деятельность которой направлена на достижение организационных целей
- г) сотрудники организации должны отделять личную жизнь от работы, чтобы не разрушать целостность системы

БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

1.У ПК-3.И-2.У-1. становите соответствие между уровнями существования организаций и их цветом

а) экспрессивный уровень	1) желтый
б) жертвенный уровень	2) оранжевый
	3) красный
	4) бежевый
	5) бирюзовый
	6) зеленый
	7) синий
	8) фиолетовый

2. ПК-3.И-2.У-3. Установите соответствие между уровнями существования организаций и их цветом

а) интеграция	1) желтый
б) дифференциация	2) оранжевый
	3) синий
	4) бежевый
	5) бирюзовый
	6) зеленый
	7) красный
	8) фиолетовый

3. ПК-3.И-2.У-1. Установите соответствие между уровнями существования организации и основными принципами существования организации

а) «Выражай себя для удовлетворения физиологических потребностей»	1) бежевый
б) «Подавляй желания в угоду традициям предков»	2) фиолетовый
в) «Выражай себя несмотря ни на что»	3) красный
г) «Подавляй желания ради награды в будущем»	4) синий
д) «Выражай себя разумным способом»	5) оранжевый
е) «Подавляй желания ради награды сейчас»	6) зеленый

ж) «Выражай себя, но никогда за счёт других и так, чтобы от этого выигрывали все живые существа»	7) желтый
--	-----------

4. ПК-3.И-2.У-3. Соотнесите уровни существования организации и типы интеграции

а) Осознание боли и удовольствия	1) бежевый
б) Способность присоединиться к группе	2) фиолетовый
в) способность держать личные границы	3) красный
г) дисциплина, способность следовать правилам	4) синий
д) способность отказаться от авторитетов	5) оранжевый
е) чувствительность к контексту	6) зеленый
ж) принятие неопределенности мира	7) желтый

5. ПК-1.И-2.У-1. Установите соответствие между стадиями развития организации и отличительными чертами организаций на каждом этапе

а) импульсивная	1. разделение труда, управление сверху-вниз
б) конформистская	2. воспроизводимые процессы, стабильные регулируемые иерархии
в) конкурентная	3. новаторство, ответственность, меритократия
г) плюралистическая	4. расширение прав и возможностей, культура ценностей, заинтересованность
д) эволюционная	5. самоорганизация, целостность

БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ

1. ПК-1.И-2.В-1. Компания “ВкусВилл” с 2009 года без использования заемных средств проделала путь от четырех молочных киосков в Москве до торгово-розничной сети из свыше 1000 продуктовых магазинов, охватывающей всю европейскую часть России. Эволюционная цель, которую поставила перед собой компания, звучит так: “Полезные продукты для здорового питания доступны каждому!” Во “ВкусВилле” отказались от бюджетирования, штрафов, дресс-кода и даже офиса. В 2012 году в компании была внедрена “культура обещаний”. Руководство попыталось связать обещания с ключевыми показателями эффективности, однако этот эксперимент дал отрицательные результаты, и в 2014 году его свернули. В 2016 году под влиянием идей Лалу “ВкусВилл” начал переход на новый тип управления. В том же году компания вошла в сотню крупнейших розничных предприятий России. В дополнение к обычным магазинам в Москве были открыты более 200 небольших торговых точек (так называемых “микриков”) в офисах фирм. Работа “микриков” основана на полном доверии к клиентам: в этих магазинах вообще нет обслуживающего персонала.

Вопросы к кейсу.

1. В чем заключались причины неудач компании в 2012 году? Почему управленческие решения оказались неэффективны?
2. Какая модель организации была внедрена после 2016 года? Каковы факторы эффективности этой организации. Обоснуйте свой ответ

6.3. Методические рекомендации к процедуре оценивания

Оценка результатов обучения по дисциплине, характеризующих сформированность компетенции, проводится в процессе промежуточной аттестации студентов посредством контрольного задания. При этом процедура должна включать последовательность действий, описанную ниже.

1. Подготовительные действия включают:

- предоставление студентам контрольных заданий, а также, если это предусмотрено заданием, необходимых приложений (формы документов, справочники и т. п.);
- фиксацию времени получения задания студентом.

2. Контрольные действия включают:

- контроль соблюдения студентами дисциплинарных требований, установленных Положением о промежуточной аттестации обучающихся и контрольным заданием (при наличии);

- контроль соблюдения студентами регламента времени на выполнение задания.

3. Оценочные действия включают:

- восприятие результатов выполнения студентом контрольного задания, представленных в устной, письменной или иной форме, установленной заданием;

- оценка проводится по каждому блоку контрольного задания по 100-балльной шкале;

- подведение итогов оценки сформированности компетенции и результатов обучения по дисциплине с использованием формулы оценки результата промежуточной аттестации и шкалы интерпретации результата промежуточной аттестации.

Оценка результата промежуточной аттестации выполняется с использованием формулы:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{3}$$

где P_i – оценка каждого блока контрольного задания, в баллах

**Шкала интерпретации результата промежуточной аттестации
(сформированности компетенций и результатов обучения по дисциплине)**

Результат промежуточной аттестации (P)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
0–36	Не сформирована.	неудовлетворительно (не зачтено)	F (не зачтено)
«Безусловно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено менее, чем на 50%, преимущественная часть результатов выполнения задания содержит грубые ошибки, характер которых указывает на отсутствие у обучающегося знаний, умений и навыков по дисциплине, необходимых и достаточных для решения профессиональных задач, соответствующих этапу формирования компетенции.			
37–49	Уровень владения компетенцией недостаточен для её формирования в результате обучения по дисциплине.	неудовлетворительно (не зачтено)	FX (не зачтено)
«Условно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, значительная часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на недостаточный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, необходимыми для решения профессиональных задач, соответствующих компетенции.			
50–59	Уровень владения компетенцией посредственен для её формирования в	удовлетворительно (зачтено)	E (зачтено)

Результат промежуточной аттестации (Р)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
	результате обучения по дисциплине.		
«Посредственно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, большая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
60–69	Уровень владения компетенцией удовлетворителен для её формирования в результате обучения по дисциплине.	удовлетворительно (зачтено)	D (зачтено)
«Удовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 60%, меньшая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
70–89	Уровень владения компетенцией преимущественно высокий для её формирования в результате обучения по дисциплине.	хорошо (зачтено)	C (зачтено)
«Хорошо»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 80%, результаты выполнения задания содержат несколько незначительных ошибок и технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые и ситуативные профессиональные задачи.			
90–94	Уровень владения компетенцией высокий для её формирования в результате обучения по дисциплине.	отлично (зачтено)	B (зачтено)
«Отлично»: контрольное задание выполнено в полном объёме, результаты выполнения задания содержат одну–две незначительные ошибки, несколько технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности.			
95–100	Уровень владения компетенцией превосходный для её формирования в результате обучения по дисциплине.	отлично (зачтено)	A (зачтено)

Результат промежуточной аттестации (<i>P</i>)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
«Превосходно»: контрольное задание выполнено в полном объёме, результаты выполнения задания не содержат ошибок и технических погрешностей, указывают на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, позволяют сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности, и о способности разрабатывать новые решения.			

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Методические указания для преподавателя

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций.

Методы проведения аудиторных занятий:

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с возможным мультимедийным сопровождением;
- практические занятия, во время которых студенты выступают с докладами по заранее предложенным темам и обсуждают их между собой и преподавателем, решают практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения различных явлений; включающие проведение устных и письменных опросов (в виде тестовых заданий) и контрольных работ (по вопросам лекций и практических занятий).

Лекции — разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрение теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, её методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, предложение методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать студентов к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме. Главное назначение лекции — обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у студентов ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Практические занятия направлены на развитие самостоятельности студентов в исследовании изучаемых вопросов и приобретение умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии студентов. Они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы студентов, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях студенты учатся работать с научной литературой, чётко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований. Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов, выполнения заданий и пр.

Преподаватель должен ориентировать студентов на использование при подготовке к практическим занятиям в первую очередь специальной научной литературы (монографий, статей из научных журналов, диссертаций).

Результаты работы на практических занятиях учитываются преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя студенты, активно отвечающие на занятиях и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей оценке в рамках промежуточной аттестации.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с профессиональными базами данных.

7.2. Методические указания для обучающихся

Для успешного освоения дисциплины студенты должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях, самостоятельно работать с рекомендованной литературой.

Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы чётко представить себе его объём и основные проблемы. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с конспектами лекций и учебником. Конспект лекций должен содержать краткое изложение основных вопросов курса. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия учёных, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Не нужно стремиться к дословной записи лекций. Для того, чтобы выделить главное в лекции и правильно её законспектировать, полезно заранее просмотреть уже пройденный лекционный материал. Для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний следует приготовить вопросы лектору. Прочитав свой конспект лекций, следует обратиться к материалу учебника.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нём что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний. Очень полезным в практике самостоятельной работы, является предварительное ознакомление с учебным материалом. Даже краткое, беглое знакомство с материалом очередной лекции даёт многое. Студенты получают общее представление о её содержании и структуре, о главных и второстепенных вопросах, о терминах и определениях. Всё это облегчает работу на лекции и делает её целеустремлённой.

Работа с литературой

При изучении дисциплины студенты должны серьёзно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание студентам следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Для поиска научной литературы по дисциплине студентам также следует использовать каталог электронной научной библиотеки eLIBRARY.RU, ЭБС «Университетская библиотека Online».

При подготовке к практическим занятиям студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Качество учебной работы студентов определяется текущим контролем. Студент имеет право ознакомиться с ним.

Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов

Цель самостоятельной работы — подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретённые знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса. Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определённой теме и её отдельным аспектам;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, список литературы, приложения;
- содержать краткие и чёткие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

8. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ В ОТНОШЕНИИ ЛИЦ ИЗ ЧИСЛА ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создания комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Согласно требованиям, установленным Министерством науки и высшего образования Российской Федерации к порядку реализации образовательной деятельности в отношении инвалидов и лиц с ОВЗ, необходимо иметь в виду, что:

- 1) инвалиды и лица с ОВЗ по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь;
- 2) инвалиды и лица с ОВЗ по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при промежуточной аттестации;
- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учётом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с экзаменатором);
- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении промежуточной аттестации с учётом их индивидуальных особенностей;
- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность прохождения испытания промежуточной аттестации (зачёта, экзамена, и др.) обучающимся инвалидом может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи испытания, проводимого в письменной форме, — не более чем на 90 минут;
- продолжительность подготовки обучающегося к ответу, проводимому в устной форме, — не более чем на 20 минут.

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ОВЗ Университет обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для прохождения промежуточной аттестации оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

- при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по их желанию испытания проводятся в письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

9.1. Общее

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы учебной мебелью, в том числе мебелью для преподавателя дисциплины, учебной доской.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Материально-техническое оснащение учебных аудиторий конкретизировано на официальном сайте Университета в информационно-коммуникационной сети «Интернет» в подразделе «Материально-техническое обеспечение и оснащённость образовательного процесса» раздела «Сведения об образовательной организации».

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают одновременный доступ не менее 25 процентов обучающихся.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

9.2. Оборудование и технические средства обучения

Специальные помещения укомплектованы техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (мультимедийный проектор, экран, компьютер, звуковые колонки).

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

9.3. Программное обеспечение

Наименование	Сведения о лицензии
LibreOffice, офисный пакет	Mozilla Public License, v2.0, свободно распространяемое с открытым исходным кодом
Moodle, среда дистанционного обучения	GNU GPL, свободно распространяемое с открытым исходным кодом
Zotero, система управления библиографической информацией	GNU GPL, свободно распространяемое с открытым исходным кодом

