УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Управление изменениями (продвинутый уровень)
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Управление проектами
Год набора	2025, 2026

Составитель:

Канд.экон.наук, доцент А.М.Найда

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам)
4.3 Планы практических и семинарских занятий
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Цель преподавания дисциплины.

Реализуя проекты по управлению изменениями, мы всегда для себя ставим целью оптимизацию деятельности компаний и повышение эффективности управления. Это может быть связано с выбором альтернативных направлений использования ресурсов, т.е. выбором таких направлений развития в долгосрочной перспективе, которые обеспечат ей достижение и поддержание конкурентного преимущества в будущем в условиях жёсткой конкуренции, динамизма и непредсказуемости изменений внешней среды.

Цель изучения учебной дисциплины – сформировать у будущего магистратнта по направлению 38.04.02 «Менеджмент» комплекс знаний, умений и навыков (компетенций), которые позволят повысить эффективность компании и укрепить ее конкурентные позиции через проектную деятельность, нивелировать следствия от неэффективного менеджмента, который может привести к недовольству и противодействию со стороны сотрудников и даже руководства, саботажу, хаосу и смятению, исследовать преимущества и опасности корпоративных преобразований, анализировать современные подходы к управлению изменениями, давать оценку существующим моделям и предлагать собственные новаторские идеи.

Задачами дисциплины является изучение основных теоретических вопросов и рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по управлению изменениями в организации.

2. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана подготовки магистра по направлению 38.04.02 «Менеджмент» и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Карта межпредметных связей

Обеспечивающие учебные дисциплины

Управление проектами

Управление изменениями (продвинутый уровень)

Обеспечиваемые учебные дисциплины

Производственная практика (преддипломная практика)

До начала изучения дисциплины «Управление изменениями (продвинутый уровень)» у студентов должны быть сформированы компоненты компетенции (ЗУВы), полученные в результате изучения дисциплины Управление проектами.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины.

Дисциплина «Управление изменениями (продвинутый уровень)» участвует в формировании следующей компетенции в соответствии с ФГОС ВО по направлению «Менеджмент»:

ПК-2. способен проводить мониторинг, оценку результативности и управления профессиональным соответствием проекта, а также управления изменениями проекта

ПК-3. способен планировать процессы управления жизненным циклом ИТ-инфраструктуры предприятия и организовывать их исполнение

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ПК-2	
ПК-2.1 Обеспечивает выполнение, контроль и направление проекта	ПК-2.1 В.6 Владеет навыками принятия управленческих решений, связанных с организационными изменениями
ПК-2.2 Оценивает результативность и анализирует информацию, полученную в результате анализа тенденций, статистического обзорного материала и ознакомления с материалами по внутренним и внешним условиям	ПК-2.2 З.4 Знает закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями при управлении проектами ПК-2.2 У.4 Умеет проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений ПК-2.2 В.4 Владеет навыками оценки результативности на основе изменений внутренних и внешних условий
ПК-2.3 Управляет профессиональным соответствием и изменениями проекта	ПК-2.3 З.5 Знает критерии профессионального соответствия проекта ПК-2.3 У.5 Умеет использовать обратную информацию, полученную от заинтересованных участников, отклонения от плана, изменение интересов участников и изменения предположений и ограничений ПК-2.3 В.5 Владеет навыками управления изменениями проекта
Компетенция ПК-3	
ПК-3.1 Планирует процессы управления жизненным циклом ИТ-инфраструктуры предприятия	ПК-3.1 У.4 Умеет планировать процессы управления на основе анализа изменений внешней и внутренней среды ПК-3.1 В.4 Владеет навыками анализа

	изменений внешней и внутренней среды
ПК-3.3 Разрабатывает программу организационных изменений	ПК-3.3 З.3 Знает содержание и структуру программы организационных изменений ПК-3.3 У.3 Умеет разрабатывать программу организационных изменений ПК-3.3 В.3 Владеет навыками разработки структуру программы организационных изменений

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей - ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. Структура и содержание дисциплины.
4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Модульная разбивка курса					
Название модулей	Количество аудит. Часов		Самостоятельная работа	Всего часов	Индикаторы компетенции/ ЗУВы
	Лекции Очное/ заочное	Практика Очное/заочное	Очное/заочное	Очное/заочное	
1 Модуль. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ					
Тема 1. Закономерности организационного развития	1/	3/2	9/12	13/14	ПК 2.2. З4У4В4 ПК 2.3. З5У5В5
Тема 2. Теоретические основы управления изменениями	1/	3/	9/12	13/12	
Тема 3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	1/	3/2	9/12	13/14	
2 Модуль. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ					
Тема 1. Основные стратегии организационных изменений	2/	4/2	9/12	15/14	ПК 2.1 В6 ПК 2.2. З4У4В4 ПК 2.3. З5У5В5
Тема 2. Реструктуризация бизнес-процессов организации	2/2	4/2	9/13	15/17	
Тема 3. Реинжиниринг бизнес-процессов	2/	3/	9/12	14/12	
3 модуль. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ.					
Тема 1. Организационная культура как объект стратегических изменений	2/	3/	9/13	14/13	ПК 2.2. З4У4В4 ПК 2.3. З5У5В5
Тема 2. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений	2/	3/	9/13	14/13	
4 Модуль. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ					
Тема 1. Инструменты управления организационными изменениями	2/2	4/2	9/13	15/17	ПК 3.1. У4В4 ПК-3.3 З3У3В3

Подготовка к экзамену			**18/18**	**18/18**	
ИТОГО	**15/4**	**30/10**	**99/130**	**144/144**	

* Данная тема изучается с помощью интерактивных методов обучения

Пояснительная записка

1 модуль. Для усвоения и сдачи 1 модуля студентам необходимо:

1. Знать следующие понятия:

Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла. Сравнительный анализ моделей ЖЦО.

Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Анализ готовности организации к изменениям. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований.

Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления.

2. Самостоятельно рассмотреть и подготовить ответы на следующие вопросы:

1) Особенности развития организаций.
2) Сравнительная характеристика больших и малых организаций.
3) Оосбенности изменний организаций.
4) классические модели управления организационными изменениями..
5) Принятие решений при управлении изменениями в организации.

Форма контроля: выступление на семинаре, тестирование письменное, практические задачи (ПК-2, ПК 2.2., ПК 2.3)

2 модуль. Для усвоения и сдачи 2 модуля студентам необходимо:

1. Знать следующие понятия:

Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения». Элементы стратегии изменения. Виды стратегий изменений.

Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь.

Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации. Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов структура реинжиниринга бизнес-процессов

2. Самостоятельно рассмотреть и подготовить ответы на следующие вопросы

1) Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления.
2) Подходы к построению организационных структур.
3) Подходы к реструктуризации организации.

4) Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь.

Форма контроля: выступление на семинаре, практические задачи (ПК-2, ПК 2.2., ПК 2.3)

3 модуль. Для усвоения и сдачи 4 модуля студентам необходимо:

1. Знать следующие понятия:

Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода OCAI) в диагностике и изменении организационной культуры

Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Характеристики обучающейся организации. Информация и знание. Теория создания организационного знания.

Форма контроля: практические задачи, деловая игра (ПК-2, ПК-2.2., ПК 2.3.)

4 модуль. Для усвоения и сдачи 4 модуля студентам необходимо:

1. Знать следующие понятия:

Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

2. Самостоятельно рассмотреть и подготовить ответы на следующие вопросы:

1) Организационная и корпоративная культура организаций. .

2) Индивидуальное и организационное обучение.

3) Бенчмаркинг.

4) Этапы бенчмаркингового проекта.

5) Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями.

Форма контроля: практические задачи, деловая игра (ПК-3 ПК-3.1, Пк-3.3.)

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Закономерности организационного развития.

Особенности изменения и развития организации. Сравнительная характеристика больших и малых организаций. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла. Сравнительный анализ моделей ЖЦО.

Тема 2. Теоретические основы управления изменениями.

Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений. Политика изменений в организации. Анализ готовности организации к изменениям. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований. Классические модели управления организационными изменениями. Принятие решений при управлении изменениями в организации

Тема 3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.

Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Алгоритм проведения организационных изменений

Тема 4. Основные стратегии организационных изменений.

Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения». Элементы стратегии изменения. Виды стратегий изменений.

Тема 5. Реструктуризация бизнес-процессов организации.

Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов. Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления. Подходы к построению организационных структур. Подходы к реструктуризации организации.

Тема 6. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь. Бизнес-процесс как объект реструктуризации. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации. Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов структура реинжиниринга бизнес-процессов

Тема 7. Организационная культура как объект стратегических изменений.

Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода OCAI) в диагностике и изменении организационной культуры

Тема 8. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.

Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Характеристики обучающейся организации. Информация и знание. Теория создания организационного знания. Индивидуальное и организационное обучение.

Тема 9. Инструменты управления организационными изменениями.

Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Методические указания

При изучении дисциплины на семинарских занятиях предлагаются вопросы для обсуждения, тесты, управленческие ситуации и задачи. Данный подход позволяет студентам четко представить круг проблем, с которыми они столкнутся, как во время прохождения производственной практики, так и в процессе трудовой деятельности.

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать, прежде всего, проработку лекционного материала, изучение источников, рекомендованных лектором, а также ознакомление с материалом, публикуемым в периодической печати.

Для развития у студентов навыков самостоятельного мышления, научного обсуждения проблем и формирования собственных выводов, преподавателю следует обратить их внимание на дискуссионный характер некоторых вопросов, освещаемых в современной литературе. Обсуждение мнений различных ученых-специалистов в данной области должно способствовать выработке у студентов аналитического, творческого подхода к появлению собственных взглядов на обсуждаемые проблемы.

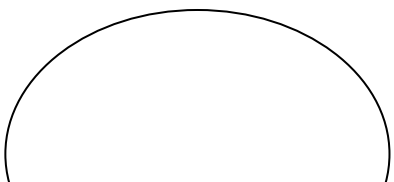
Семинарское занятие № 1.
Закономерности организационного развития

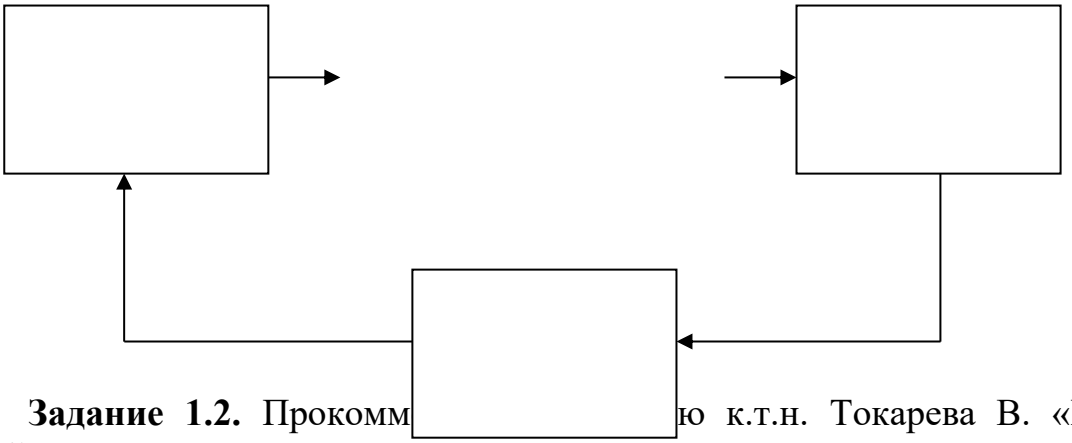
***Вопросы для дискуссии*:**

1. В чем заключается динамическое равновесие макромира?
2. В чем состоит суть рационального инкрементализма?
3. Как происходит революционное развитие организации через стратегическое управление?
4. Модели организационного развития: дайте характеристику им.
5. Охарактеризуйте траекторию организационного развития (парадокс «Икара».
6. Каково содержание понятия «организационное развитие» с точки зрения теории управления организацией?
7. В чем разница подходов критиков и сторонников теории организационного развития?

Задание 1.1. Охарактеризуйте организацию как систему с помощью рисунка 1.1.

Рисунок 1.1.





Задание 1.2. Прокомм ю к.т.н. Токарева В. «Гипотеза о новой парадигме управления».

Семинарское занятие № 2
Теоретические основы управления изменениями

***Вопросы для дискуссии*:**

1. Каковы компоненты процесса преобразований? Охарактеризуйте каждый из них.
2. Какие подходы к управлению изменениями ВЫ знаете?
3. Все ли методы управления изменениями эффективны?
4. Как можно понять руководителям, готовы или не готовы к изменениям подчиненные?
5. Какие препятствия могут блокировать изменения?

Задание 2.1. В промышленной компании трудится около 400 сотрудников. Здесь реализуется проект по совершенствованию, связанный с процессом закупки и его связью с более общими логистическими процессами. Было решено создать команду по изменениям. Для реализации этого проекта в команду включили менеджера по закупкам, менеджера по логистике и менеджера по производственному планированию. Кроме того, в состав команды был включен внешний консультант. Имеет ли такой состав негативные последствия. Если да, то, какие и почему?

Задание 2.2. Найдите в сети ИНТЕРНЕТ организационную структуру известной организации, крупного предприятия или банка. Какие изменения произойдут с организационной структурой в случае, если банк (организация, предприятие) примут решение об открытии филиала, дополнительного офиса в другом районе, городе, стране?

Семинарское занятие № 3
Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.

Вопросы для дискуссии

1. Какой процент персонала сопротивляется организационным изменениям?
2. Какие методы преодоления сопротивления вы знаете?
3. Эффективны ли эти методы?
4. Составьте алгоритм проведения организационных изменений с учетом сопротивления персонала и заполните рисунок 3.1.

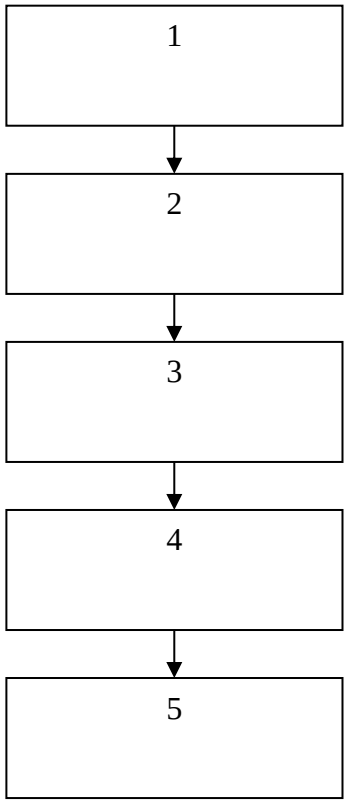


Рис. 3.1. Алгоритм проведения организационных изменений с учетом сопротивления персонала

Задание 3.1.

Правила игры. Для этого группе необходимо определить, кто является генеральным директором, финансовым директором, коммерческим директором, техническим директором, главным механиком, начальником отдела маркетинга, которые выберут себе из числа студентов группы помощников – сотрудников соответствующих отделов или заместителей (в зависимости от количества студентов в группе). Затем группы получают сценарий совещания и круг проблем, которые необходимо решить, обсуждают эти проблемы и варианты их решений, после чего генеральный директор принимает окончательное решение. За участниками игры остается право не согласиться с

окончательным решением, но для этого несогласия необходимо обоснование.

Содержание ситуации. ОАО Мотордеталь (г. Кострома) работает в отрасли автомобильной промышленности и сельскохозяйственного машиностроения, выпускает детали цилиндро-поршневой группы. На предприятии было проведено совещание (по итогам года).

Генеральный директор: Еще 4 года назад предприятие было прибыльным и рентабельным, а в прошлом году появились убытки. Я хотел бы услышать от Вас, коллеги, причины этого и предложения по выправлению ситуации.

Финансовый директор: Во-первых, у предприятия высокие текущие издержки (236 миллиардов) которые не покрываются выручкой (214 миллиардов). Доля расходов на сырье за четыре года увеличилась в два раза. Я считаю это прямым следствием того, что плохо работает отдел снабжения, не ищет новых поставщиков. Кроме того, в полтора раза выросла доля амортизации. Нам следовало бы подумать о продаже излишнего имущества. Во вторых, рост выручки отстает от роста затрат (мы уже больше года не повышали цену на свою продукцию). В-третьих, не хватает оборотных средств (88% продаж - это бартер). Надо уменьшить долю бартера и работать по предоплате.

Коммерческий директор: Наши основные заказчики – сельскохозяйственные предприятия и предприятия подведомственные Министерству обороны. В последние годы ввиду сокращения госзаказа они лишились финансирования и неплатежеспособны. В то же время с их стороны существует стабильный спрос на нашу продукцию. На этот год объем заказов увеличился на 10%, но оплачивать деньгами они ее не могут. Для того чтобы объемы отгруженной продукции не накапливали дебиторскую задолженность, мы используем схемы расчетов по бартеру и взаимозачеты. Недостаток оборотных средств, на мой взгляд, можно ликвидировать кредитом. Можно также найти и поставщиков предлагающих более дешевое сырье, но это неминуемо снизить качество выпускаемой продукции.

Технический директор: Я не согласен с тем, что мы не ищем новых заказчиков. В этом году мы принимает участие в программах «Автобусы России» и «Липецкий трактор».

Главный механик: Но все же объем заказов уменьшается, загрузка мощностей составляет от 25 до 50%. Но продать наше оборудование не представляется возможным, так как если посмотреть на структуру, то на 80% оно состоит из плавильных печей (50% для чернокатанного и 50% для цветного литья). В России сейчас ощущается избыток литейных мощностей и покупателя найти невозможно. Цена печи около 3 миллиардов рублей, а с учетом демонтажа, перевозки и монтажных работ обойдется в 4 миллиарда рублей.

Начальник отдела маркетинга: Мы пока плохо представляем себе ситуацию на рынке. Наш завод работает по инерции. Мы не ищем новых потребителей. Участие в автомобильных и тракторных программах не способно загрузить предприятие. Мы прекратили выпускать комплексы ЗМЗ-24 и ВК-21 для автомашины Волга, а их охотно раскупали ремонтные мастерские.

Определите, какие изменения происходят в организации, а какие должны произойти для повышения эффективности деятельности завода. Кроме этого определите, кто из персонала оказывает сопротивление этим изменениям.

Семинарское занятие № 4
Основные стратегии организационных изменений

Вопросы для дискуссии:

1. Что такое стратегия предприятия?
2. Назовите элементы стратегии предприятия.
3. Какие стратегии вы знаете?
4. Какова взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения».
5. Назовите элементы стратегии изменения.
6. Какие виды стратегий изменений вы знаете?

Семинарское занятие № 5
Реструктуризация бизнес-процессов организации

Вопросы для дискуссии:

1. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения.
2. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов.
3. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления.
4. Подходы к построению организационных структур.
5. Подходы к реструктуризации организации.

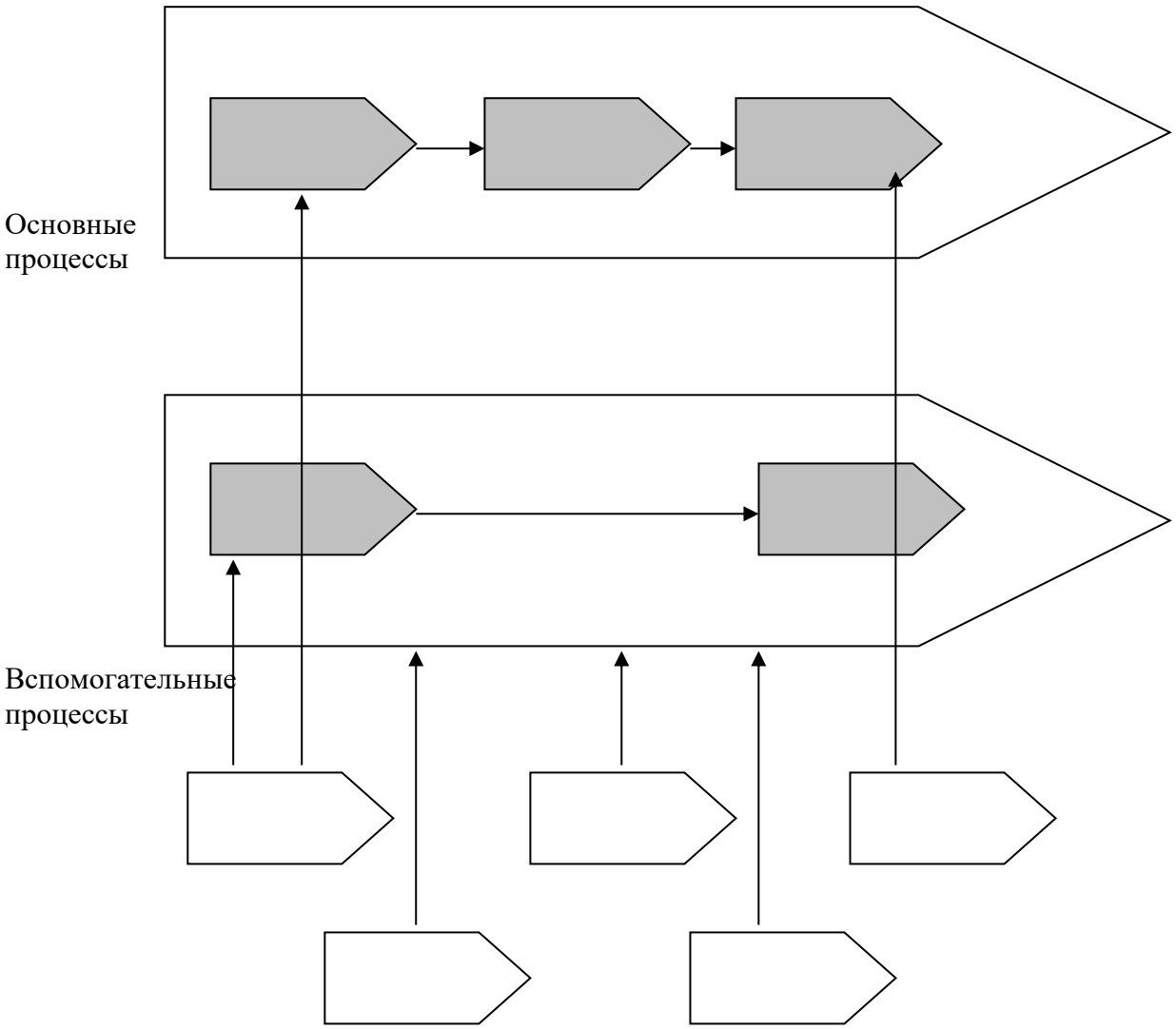
Задание 5.1. Найдите в журналах, газетах, сети ИНТЕНЕТ пример реструктуризации предприятия. Охарактеризуйте полюсы и минусы данной реструктуризации.

Семинарское занятие № 6
Реинжиниринг бизнес-процессов

Вопросы для дискуссии:

1. Дайте характеристику понятиям «процесс» И «бизнес-процесс».
2. Является ли бизнес-процесс объектом реструктуризации.

3. Охарактеризуйте инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации.
4. Какие подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
5. Какова структура реинжиниринга бизнес-процессов.



6.1. Основные и вспомогательные процессы

Задание 6.1. С помощью рисунка 6.1. дайте характеристику основным и вспомогательным бизнес-процессам. Каждому из бизнес-процессов проведите детализацию.

Семинарское занятие № 7
Организационная культура как объект стратегических изменений.

Задание 7.1. Содержание ситуации. Procter & Gamble являются примером компании, в которой успешно прошел процесс изменения копоративной культуры. В течение многих лет культура Procter & Gamble поддерживала идею устойчивого роста компании и прибылей. В последние годы, однако, компания стала испытывать серьезное давление внешней конкурентной среды. Не лучше

обстояли дела и в сфере разработки новой продукции. Результаты продвижения на рынок картофельных чипсов принесли разочарование, финансовые убытки потерпело производство концентрата для изготовления мороженного в домашних условиях, крема для рук и т.д. Все это действительно, отразилось на итогах года: впервые за 30 лет снизились доходы компании до уплаты налогов. Помимо этого у компании возникли серьезные осложнения с профсоюзами. На заводе в Канзас Сити рабочие проголосовали за вступление в профсоюз, и руководству компании пришлось долгое время воевать с представителями рабочих, чтобы изменить сложившуюся практику выполнения работ и повысить эффективность производства.

Все это привело к тому, что компания решила изменить свою организационную культуру.:

- на всех производствах была внедрена концепция командной работы, при которой рабочие обязаны освоить смежную профессию;
- ввели систему пожизненного найма;
- рабочих стали предупреждать, что в случае невыполнения плана по производству или снижения качества завод будет закрыт;
- руководство оказывает жесткое сопротивление попыткам рабочих диктовать, каким образом должны осуществляться операции;
- произошло сокращение на 5 % рабочей силы и 4 % - по всей компании.

Задание. В результате чего потребовалось изменеие в организационной культуре компании. Под воздействием каких факторов? Нужно ли было компании такое изменение?

Семинарское занятие № 8
Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.

Вопросы для дискуссии:

1. Какова роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений. Приведите конкретные примеры.
2. Дайте характеристику обучающейся организации с конкретными примерами.
3. Информация и знание, их роль в управлении изменениями.
4. Является ли трансформация организационного знания способом обучения персонала организации.
5. Каковы плюсы и минусы индивидуального и организационного обучений.

Семинарское занятие № 9
Инструменты управления организационными изменениями.

Вопросы для дискуссии:

1. ЧТО ТАКОЕ Бенчмаркинг?
2. Назовите этапы бенчмаркингового проекта.
3. Как применить сбалансированную систему показателей для оценки эффективности организационных изменений?

Задание 9.1. Пасифик Белл – это одна из нескольких компаний, предоставляющих телефонные услуги со штаб- квартирой в Калифорнии. Эта компания отделилась от монополии AT & T, когда рынок телефонных услуг оказался разрегулированным. Единственным средством выживания в среде возрастающей конкуренции было постоянное увеличение удовлетворенности абонентов работой компании. Этот показатель качества использовался с первой половины 11980-х годов. Теперь компания решила провести бенчмаркинг, чтобы оценить свой уровень и улучшить показатели. Причиной для проведения исследования стала общая озабоченность тем, насколько точен и чувствителен указанный показатель качества. Опишите этапы бенчмаркингового проекта и покажите, какие результаты достигла компания с помощью этого исследования.

ЭТАПЫ БЕНЧМАРКИНГА

№ П/П	НАЗВАНИЕ ЭТАПОВ	СОДЕРЖАНИЕ ЭТАПА
1.	ПЛАНИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЕ	
2.	ПОИСК ПАРТНЕРОВ ДЛЯ БЕНЧМАРКИНГА	
3.	СБОР ИНОФРМАЦИИ	
4.	АНАЛИЗ ДАННЫХ	
5.	АДАПТАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ	
6.	ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	

5.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Методические рекомендации

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать не только ознакомление и рассмотрение лекционного материала, но и самостоятельную работу студента. Самостоятельная работа студентов предполагает написание рефератов, эссе, подготовку к блиц–опросам и коллоквиумам, подготовку докладов по предложенным темам, обсуждение вопросов и проблем на круглом столе, а для этого обзор научных статей из журналов и газет, а также практические задания.

При написании рефератов и эссе студенты должны научиться использовать рекомендуемую литературу, раскрывать теоретические вопросы, находить их практическое применение и делать соответствующие выводы.

Подготовка к блиц-опросу и коллоквиуму предполагает проработку и умение быстро ориентироваться в лекционном материале, рассмотренном и проанализированном на семинарских занятиях.

Практические задания (управленческие задачи) представляют собой решение управленческих ситуаций и задач, а также разработку вариантов их реализации.

Одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов является подготовка и выступление с докладами на семинарских занятиях. При этом достигается сразу несколько положительных результатов: с одной стороны, студенты приобщаются к научной деятельности в процессе поиска и обработки дополнительной литературы, с другой – приобретают навыки выступления перед аудиторией и, наконец, участвуя в обсуждении проблемных вопросов, получают представление о ведении научных дискуссий.

При подготовке доклада нужно сконцентрировать внимание студента на сущности раскрываемой темы. В виду ограниченности во времени выступающий должен четко обозначить проблему, дать краткий обзор различных научных подходов и определить свое собственное отношение (попытаться сформулировать свои выводы). Для наглядности можно порекомендовать использование графиков, таблиц, диаграмм в виде раздаточного материала.

Спектр используемой литературы не должен ограничиваться учебно-методическими изданиями и законодательными документами. При подготовке доклада следует шире использовать научную литературу, а также публикации в периодической печати и материалы сети ИНТЕРНЕТ.

6.Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная:

1. Алексеева Н.С. Тайм-менеджмент и управление изменениями : учебное пособие / Алексеева Н.С., Ливинцова М.Г., Пупенцова С.В.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2024. — 101 с. — ISBN 978-5-7422-8345-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/152100.html
2. Адизес, И. Управление изменениями без потрясений и конфликтов / И. Адизес. — Москва : Альпина Паблишер, 2026. — 260 с. — ISBN 978-5-9614-8032-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/158303.html

Дополнительная:

1. Управление изменениями компаний в условиях инновационной активности бизнеса : монография / М.С. Санталова [и др.].. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 218 с. — ISBN 978-5-394-05573-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/136535.html
2. Тимиргалиев, И. Н. Управление рисками : учебное пособие / И. Н. Тимиргалиев. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 184 с. — ISBN 978-5-4497-4491-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/151835.html
3. Блинов А.О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / Блинов А.О., Угрюмова Н.В.. — Москва : Дашков и К, 2025. — 302 с. — ISBN 978-5-394-05963-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144197.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART

https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»

https://мойбизнес.рф/ - Национальный онлайн-портал по поддержке предпринимателей «Мой бизнес»

www.rbc.ru - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК)

https://smbn.ru/ - Информационная система поддержки субъектов МСП

https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров

https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами

7.Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8.Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не сформированы	до 59 баллов
компетенции сформированы	от 60 до 100 баллов

Оценка сформированности компетенции ПК- 2 «способен проводить мониторинг, оценку результативности и управления профессиональным соответствием проекта, а также управления изменениями проекта» в части дисциплины «Управление изменениями (продвинутый уровень)»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4

1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Знает закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями при управлении проектами Знает критерии профессионального соответствия проекта Умеет проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений Умеет использовать обратную информацию, полученную от заинтересованных участников, отклонения от плана, изменение интересов участников и изменения предположений и ограничений	Выступление на семинаре Тестирование письменное Экзамен
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	Знает закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями при управлении проектами Знает критерии профессионального соответствия проекта Умеет проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений Умеет использовать обратную информацию, полученную от заинтересованных участников, отклонения от плана, изменение интересов участников и изменения предположений и ограничений Владеет навыками оценки результативности на основе изменений внутренних и внешних условий	Выступление на семинаре Практические задачи Экзамен
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Знает закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями при управлении проектами Знает критерии профессионального соответствия проекта Умеет проектировать и осуществлять практическую реализацию организационных изменений Умеет использовать обратную информацию, полученную от	Выступление на семинаре Практические задачи Экзамен

		заинтересованных участников, отклонения от плана, изменение интересов участников и изменения предположений и ограничений Владеет навыками оценки результативности на основе изменений внутренних и внешних условий Владеет навыками управления изменениями проекта	

Оценка сформированности компетенции ПК-3 «способен планировать процессы управления жизненным циклом ИТ-инфраструктуры предприятия и организовывать их исполнение» в части дисциплины «Управление изменениями (продвинутый уровень)»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Знает содержание и структуру программы организационных изменений Умеет разрабатывать программу организационных изменений Умеет планировать процессы управления на основе анализа изменений внешней и внутренней среды по предложенному шаблону или примеру	Выступление на семинаре Тестирование письменное Экзамен
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	Знает содержание и структуру программы организационных изменений Умеет разрабатывать программу организационных изменений Умеет планировать процессы управления на основе анализа изменений внешней и внутренней среды по предложенному шаблону или примеру Владеет навыками анализа изменений внешней и внутренней среды по предложенному шаблону или примеру Владеет навыками разработки структуру программы организационных изменений	Выступление на семинаре Практические задачи Экзамен
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Знает содержание и структуру программы организационных изменений Умеет разрабатывать программу организационных изменений Умеет планировать процессы управления на основе анализа	Выступление на семинаре Практические задачи Экзамен

		изменений внешней и внутренней среды Владеет навыками анализа изменений внешней и внутренней среды Владеет навыками разработки структуру программы организационных изменений	

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины.

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины.

Затем необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций.

И, наконец, ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую документацию. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы. Решение задач, приведенных в программе учебной дисциплины обязательно.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине «Управление изменениями (продвинутый уровень)»

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Профиль подготовки Управление проектами

Год набора 2025, 2026

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Тестирование письменное
      2.1.3 Практические задачи

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции и их индикаторы	ПК-2			ПК-3	
	ПК 2.1.	**ПК 2.2.**	**ПК 2.3.**	**ПК 3.1.**	**ПК 3.3.**
Формы текущего контроля					
Выступление на семинаре		З4	З5		З3
Тестирование письменное		З4	З5		З3
Практические задачи	В6	У4В4	У5В5	У4В4	У3В3
Формы промежуточного контроля					
экзамен	В6	З4У4В4	З5У5В5	У4В4	З3У3В3

З- знания, У- умения, В - владение навыками

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам экономического анализа.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом.

Вопросы на проверку знаний

1. Основы управления стратегическими изменениями организации.
2. Стратегия реинжиниринга бизнеса.
3. Прогнозирование изменений организацией.
4. Методы анализа стратегических альтернатив.
5. Управление стратегическими изменениями.
6. Модели стратегического поведения в условиях организационных изменений.
7. Роль организационной культуры в стратегическом управлении организации.
8. Стратегия и тактика управления персоналом на современном предприятии в условиях организационных изменений.
9. Методы анализа и оценки стратегической информации.
10. Формирования стратегических целей в условиях организационных изменений.
11. Стратегия управления организационными изменениями.
12. Анализ и прогноз динамики внешней среды в выборе стратегии в условиях организационных изменений.
13. Современные формы стратегической интеграции в условиях организационных изменений.
14. Стратегическое планирование в условиях организационных изменений.
15. Стратегический менеджмент как процесс эффективного управления изменениями.
16. Основы предпринимательского управления развитием организации.

17. Целеполагание как процесс разработки стратегии в условиях организационных изменений.
18. Технология стратегического менеджмента.
19. Методы стратегического планирования в условиях организационных изменений.
20. Анализ внутренней и внешней среды для оценки стратегической ситуации организации в условиях организационных изменений.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть управленческого решения.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2 Тестирование письменное

Для проверки полученных студентами знаний закономерностей, принципов и технологических параметров управления изменениями в организациях при изучении дисциплины «Управление изменениями на ПМБ» студентам предлагается письменно ответить на 20 тестовых заданий.

Примеры тестовых заданий.

1. К изменениям в микроокружении предприятия относятся (выберите два пункта):
   a) Изменение платежеспособности
   b) Технический прогресс
   c) Изменение маркетинговой стратегии конкурентов
   d) Политическая обстановка
2. Какой вид кризисной ситуации требует срочные меры:
   a) Кризис ликвидности
   b) Кризис успеха
   c) Стратегический кризис
3. С какой функцией концепции менеджмента И.Адизеса связано изменение гарантированного порядка:

a) P – providing needs
b) A – administration
c) E – entrepreneurship
d) I – integration.

4. Чтобы перейти из стадии «ловушка основателя» в стадию «юность», компания должна:
   a) Усилить контроль руководителя и ручное управление
   b) Перейти на профессиональный менеджмент
   c) Решать проблемы интеграции коллектива
5. Постепенная смена парадигмы/стратегии предприятия – это:
   a) Адаптация
   b) Реконструкция
   c) Эволюция
   d) Революция
6. Выберите верное продолжение фразы «темп изменений за последние 25 лет…»:
   a) … медленнее, чем скорость реагирования организации на изменения
   b) … сопоставим со скоростью реагирования организации на изменения
   c) … быстрее, чем скорость реагирования организации на изменения
7. Сопоставьте подходы к реализации организационных изменений и роль лидера:

Силовой		Лидер определяет общие контуры изменений, а сотрудники наполняют «контур» содержанием
Сбытовой		Лидер выступает в роли «тренера», помогает «подопечным» раскрыть свои способности
Экспертный		Лидер оказывает административное воздействие
Организационное развитие		Лидер действует преимущественно с помощью убеждения, «продает идею»

Критерии оценивания тестов.

Результат выполнения тестовых заданий студентом оценивается в баллах. Оценка ответа студента по результатам тестирования производится по 100 балльной системе. Если тесты решены и ответ верный, то за каждый правильный ответ ставится 5 баллов.

2.1.3. Практические задачи

Пример 1.

Задание: Определите тип организационных изменений и пошагово спроектируйте их реализацию :

Кейс	Тип изменения	Шаги по проектированию реализации изменений
Региональная компания «Спорт-Экстрим», занимающаяся производством и реализацией спортивных товаров (как собственного производства, так и закупаемых на стороне), на пятом году своего существования столкнулась с прекращением роста выручки и прибыли. При этом не было никаких видимых причин для ухудшения ситуации – кризиса на рынке, резких изменений в ценовой и ассортиментной политике. Маркетинговый анализ показал, что на рынок зашел сильный конкурент, с которым конкурировать у компании «Спорт-Экстрим» нет ни сил, ни ресурсов, ни времени. Сильный соперник вынудил руководство пересмотреть стратегию и «перепрофилироваться». Произошел поворот от розничной торговли к производству и оптовой торговле своей продукцией (b-2-b). Пришлось пожертвовать розничной выручкой (попутно сократив издержки на аренду торговых площадей), зато вместо конкретного региона компания вышла на федеральный рынок, вплоть до отшива продукции для тех же федеральных сетей и для крупных государственных заказчиков. Каковы шаги по проектированию и реализации организационных изменений в компании для удержания своих конкурентных позиций в сегмента?		1. …. 2. ….. 3. …. n. ……
Николай Иванович, начальник отдела маркетинга, доложил Сергею Петровичу, генеральному директору, о результатах маркетингового исследования потребительских предпочтений. *- Придется менять упаковку. Неудобно такую брать с собой в дорогу: мягкая, быстро портится продукт.*		

- … - *Мы упускаем 23% прибыли от «путешественников». Безусловно, нашу продукцию любят и берут, чтобы съесть здесь и сейчас, так сказать вечерком с семьей. Но новая упаковка повысила бы срок хранения.* - … - *Да и в глазах покупателей она выглядела бы гораздо презентабельнее. У наших конкурентов давно уже развернута целая линейка продуктов. Да и не конкуренты они нам уже. Так, плетемся в их хвосте.* Сергей Петрович молчал. Он понимал, что переход на новую упаковку выльется в круглую сумму. Придется менять поставщиков, пересматривать технологию производства… А что с рекламной кампанией, которая была запущена только недавно? И без дополнительных исследований не обойтись…		
Основатель научно-исследовательской компании отошел от дел, поручив бизнес своему заместителю и пообещав сделать его преемником. Но он не подкрепил свое обещание документально и не обозначил срок его выполнения. Устав ждать, заместитель зарегистрировал собственную фирму и направил в нее часть платежей заказчиков. Через несколько лет владелец компании обнаружил, что его бизнес на грани краха. Владельцу компании уже больше 70 лет. Даже если он вернется к оперативному управлению бизнесом, долго заниматься развитием компании не сможет. Не придя к консенсусу, заместитель полностью отделился от основателя и перестроил работу, однако он не учел, что частная исследовательская фирма создана благодаря авторитету и связям владельца на базе государственной лаборатории. Эти действия заблокировали работу отделившейся компании. Каковы могут быть шаги по реализации организационных изменений в научно-исследовательской компании?		
После трагедии – пожара в кемеровском ТРЦ «Зимняя вишня» 25 марта 2018 года по стране		

прокатилась волна проверок торговых центров на предмет пожарной безопасности. В связи с этим многим ТЦ пришлось пересмотреть систему эвакуационных выходов (в некоторых случаях удалить торговые объекты, мешающие проходу), пересмотреть систему автоматического пожаротушения и систем пожарной сигнализации, докупить противопожарное оборудование, провести дополнительное обучение с персоналом. Большой резонанс вызвало обсуждение законопроекта, согласно которому детские развлекательные зоны должны располагаться не выше второго этажа. Как отметили эксперты, для многих ТЦ такие изменения не пойдут в плюс. Обычно самые высокие арендные ставки – на первых этажах ТЦ (около 120 000 руб. за 1 кв. м в год, данные Praedium), а самые низкие – на последних (30 000–60 000 за 1 кв. м в год). Проходимость и доход традиционных арендаторов первых этажей (супермаркеты, fashion-операторы) ощутимо выше, чем развлекательных. Последние платить по существующим ставкам аренды 1-го этажа просто не могут». Вы – владелец детского комплекса на 4-м этаже торгового центра, каковы будут ваши шаги по проектированию реализации изменений?		

Пример 2.

Кейс-ситуация «Комбинат «Любятово».

Псковский комбинат производит сухие завтраки, печенье и другую кондитерскую продукцию. В результате акционирования он превратился в АО. «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Один из ключевых пакетов акций выкупил чековый инвестиционный Фонд «Альфа-Капитал». Новым собственникам кондитерское предприятие понравилось, так как в основные фонды входили практически новые здания с современным импортным оборудованием. Однако вскоре возникли проблемы. Предшествующая администрация компании, не посоветовавшись с руководителями Фонда, осуществила продажу пакета акций на денежном аукционе местному партнерскому предприятию «Псковмаш», намереваясь в дальнейшем выкупить у него этот пакет. Однако к намеченному сроку необходимых денежных средств не нашлось, и компания «Псковмаш» продала эти акции иностранной фирме, которая проявила больший интерес к комбинату. Впрочем, возникшие обстоятельства

не представляли для компании принципиальных проблем, но обусловили возникший вопрос о топ-менеджменте комбината.

Следует отметить, что производство к этому моменту было убыточным; на всех уровнях управления процветало воровство, отсутствовала дисциплина. После обеденного перерыва на комбинате не было возможности ни с кем вести диалог, так как все были нетрезвые. Именно из-за этого работники Фонда стали скупать акции, в основном у членов коллектива комбината. Они достаточно быстро выкупили контрольный пакет акций, что позволило решить проблему с руководством комбината.

Итак, в конце рассматриваемого периода «Альфа-Капитал» обладала уже 55 % акциями комбината, и Фонд определил для руководства ключевыми процессами компании своего человека. Им стал 24-летний Андрей Молинский, имеющий до этого опыт в одном из иностранных банков. Г-н Молинский занял официальную должность заместителя генерального директора, что определило его широчайшую сферу полномочий. Когда А. Молинский в первый день приступил к работе, он застал сотрудников комбината за широким гуляньем в честь дня рождения директора. Последующие наблюдения за поведением коллектива и руководства комбината показали нетрудовой настрой и регулярные праздничные проведения рабочих дней. Относительно финансово-хозяйственной деятельности АО «Любятово» существовал ряд значительных проблем: дебиторская задолженность составляла 1 млрд руб., для целей выплаты заработной платы компания взяла кредит, ввиду чего кредиторская задолженность перед местным банком составила 500 млн руб. а также имелась задолженность перед поставщиками в размере 100 млн руб. Администрация комбината не ориентировалась в постоянно меняющихся уровнях цен на сырье, главным образом на муку, которая закупалась по цене в 1,5 раза выше среднерыночной, объясняя этот «удачный маркетинговый прием» потребностью в поддерживании хороших отношений с постоянными поставщиками. Завышенная себестоимость готовой конечной продукции объяснялась не только высокими ценами на сырье, но и тем, что это сырье покупалось в количествах, значительно превышающих существующие потребности производства.

Новое руководство провело на комбинате внутренний аудит, в ходе которого были выявлены многочисленные злоупотребления. Для хищения использовались традиционные способы: покупка сырья по завышенным ценам, неучтенная продукция, продажа готовой продукции комбината по существенно завышенным ценам. Ко всему прочему большая численность управленческого персонала не соответствовала потребности в нем, а зарплата работников была одной из самых высоких в городе. Сотрудники комбината не интересовались проблемами компании. В целом их отношение к сложившейся ситуации можно охарактеризовать, как безразличное. Прибыли комбинат уже давно не имел, что можно объяснить как влиянием приведенных факторов, так и тем, что в компании отсутствовала система маркетинга (не проводились исследования рынка, не вкладывались средства в продвижение продукции, в том числе в рекламную деятельность). Именно так можно описать существовавшую на тот момент ситуацию на комбинате «Любятово».

Задания:

1. Определите, на какой стадии своего развития находится организация «Любятово» согласно известным вам моделям жизненного цикла предприятия? Какие изменения типичны для предприятий, находящихся в данной стадии?
2. Какой тип организационной культуры соответствует описанной ситуации? Какие изменения являются типичными в контексте данного типа организационной культуры?
3. Назовите критерии, характеризующие эффективность деятельности коллектива. Можно ли работу коллектива «Любятово» назвать эффективной? Спроектируйте практическую реализацию изменений, повышающих показатели эффективности работы коллектива.
4. Какие управленческие решения следует принять в связи с организационными изменениями?

Пример 3.

Procter & Gamble

Procter & Gamble является примером компании, в которой успешно прошел процесс изменения копоративной культуры. В течение многих лет культура Procter & Gamble поддерживала идею устойчивого роста компании и прибылей. В последние годы, однако, компания стала испытывать серьезное давление внешней конкурентной среды. Не лучше обстояли дела и в сфере разработки новой продукции. Результаты продвижения на рынок картофельных чипсов принесли разочарование, финансовые убытки потерпело производство концентрата для изготовления мороженного в домашних условиях, крема для рук и т.д. Все это действительно, отразилось на итогах года: впервые за 30 лет снизились доходы компании до уплаты налогов. Помимо этого у компании возникли серьезные осложнения с профсоюзами. На заводе в Канзас Сити рабочие проголосовали за вступление в профсоюз, и руководству компании пришлось долгое время воевать с представителями рабочих, чтобы изменить сложившуюся практику выполнения работ и повысить эффективность производства.

Все это привело к тому, что компания решила изменить свою организационную культуру:

- на всех производствах была внедрена концепция командной работы, при которой рабочие обязаны освоить смежную профессию;
- ввели систему пожизненного найма;
- рабочих стали предупреждать, что в случае невыполнения плана по производству или снижения качества завод будет закрыт;
- руководство оказывает жесткое сопротивление попыткам рабочих диктовать, каким образом должны осуществляться операции;
- произошло сокращение на 5 % рабочей силы и 4 % - по всей компании.

Задания:

1. Какие управленческие решения были приняты в связи с организационными изменениями?

2. Спрогнозируйте возможные сценарии развития событий в связи с принятыми управленческими решениями.

Пример 4.

Netflix vs Blockbuster Video

Студентам демонстрируется видеофильм «Как работает Netflix». Компания Netflix уверенно занимает лидирующую позицию в современном видеопрокате и даёт мгновенный доступ к огромной библиотеке контента и гибкую систему рекомендаций. В исторической ретроспективе (1990-2000-е гг.) проводится параллель с №1 на тот момент в своей отрасли – оффлайн-организации видеопроката Blockbuster Video. Поэтапно изложена эволюция компании Netflix в контексте изменений в связи с развитием цифровых технологий и Интернета. Описана деятельность по работе с изменениями потребительских интересов и предпочтений, дана оценка технологических параметров изменений компании.

URL: https://www.youtube.com/watch?v=yOAIU2WpIUQ

Задания:

1. Опишите закономерности, принципы и технологические параметры процесса управления изменениями Netflix.
2. Какие управленческие решения способствовали позитивным организационным изменениям и выводу компании Netflix на лидирующие позиции?
3. Какие управленческие решения препятствовали развитию организации Blockbuster Video?

Критерии оценивания практической ситуации

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание практической задачи, логично и последовательно отвечает на вопрос: точно определяет тип изменения, знает закономерности, принципы и параметры управления изменениями, дает развернутое обоснование своего ответа, предлагает четкую систему практической реализации изменений на основе анализа принятия управленческих решений	90-100
Демонстрирует полное понимание практической задачи, логично и последовательно отвечает на вопрос: точно определяет тип изменения, знает закономерности, принципы и параметры управления изменениями, но шаги по практической реализации изменений не сформулированы в четкую систему	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопросов, не в полном объеме раскрывает закономерности, принципы и параметры управления изменениями, способен охарактеризовать управленческое решение в рамках организационных изменений, но их практическую реализацию не может сформировать в единую систему.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести класси-	60-69

фикацию, перечислить формы, методы, закономерности организационных изменений, но не может дать их развернутую характеристику	
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.2.Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1.Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)

1. Особенности изменения и развития организации.
2. Сравнительная характеристика больших и малых организаций.
3. Концепция и модели жизненного цикла организации (ЖЦО), изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.
4. Сравнительный анализ моделей ЖЦО.
5. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений.
6. Политика изменений в организации.
7. Анализ готовности организации к изменениям.
8. Подходы и методы управления изменениями. Компоненты процесса преобразований.
9. Классические модели управления организационными изменениями
10. Принятие решений при управлении изменениями в организации
11. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Алгоритм проведения организационных изменений
12. Взаимосвязь понятий «процесс изменения», «потенциал изменения» и «стратегия изменения».
13. Элементы стратегии изменения. Виды стратегий изменений.
14. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины. Основные направления, задачи и этапы ее проведения.
15. Методы и модели реструктуризации бизнес-процессов.
16. Концептуальные и прикладные, революционные и эволюционные, процессно- и функционально-ориентированные методы реструктуризации и их взаимосвязь.
17. Правовое регулирование реструктуризации и его основные направления.
18. Подходы к построению организационных структур.
19. Подходы к реструктуризации организации.
20. Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь. Бизнес-процесс как объект реструктуризации.
21. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов как методы реструктуризации.
22. Подходы и принципы реинжиниринга бизнес-процессов структура реинжиниринга бизнес-процессов

23. Диагностика и изменение организационной культуры на основе «обучения» организации.
24. Использование рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метода OCAI) в диагностике и изменении организационной культуры
25. Роль «непрерывного обучения организации» в процессе организационных изменений.
26. Характеристики обучающейся организации. Информация и знание. Теория создания организационного знания.
27. Индивидуальное и организационное обучение.
28. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.
29. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
30. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)

Итоговая управленческая ситуация

Студентам предлагается самостоятельно найти в журналах, газетах или в сети Интернет пример реструктуризации, адаптации, эволюционных или революционных изменений предприятия.

Ответы на вопросы:

1. Какие закономерности и принципы управления вы можете выделить в кейсе?
2. Оцените кейс по параметрам управления изменениями по технологии VUCA



3. С какими сопротивлениями персонала столкнулось руководство данного предприятия?

4. Как на практике была организована реализация изменений?
5. Разработайте собственную программу изменений, какие управленческие решения вы бы приняли на месте топ-менеджмента компании?

Кейс «Будущее плазмы»

Компания Art Systems специализируется на продаже плазменных панелей. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой,
и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство Art Systems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

Выход на панель

Компания Art Systems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта,– вспоминает управляющий партнер компании Art Systems Александр Цыганов.– Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое». Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально Art Systems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУ им. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала техникой конференц- залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, инсталляцию. Данные это подтверждают: год назад количество розничных продаж (без сопутствующих услуг
и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук»,– рассказывает Александр Цыганов. Так что в Art Systems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг.

Все ниже и ниже

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке – удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30–40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя – компании Fujitsu – составляла $17–20 тыс. Теперь ее можно купить за $7 тыс. В Art Systems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров.

Дополнительный фактор, играющий на снижение цен,– деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить

его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок,– офис, реклама, магазины»,– не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене $3–3,5 тыс.

Как отличиться

Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года Art Systems стала предлагать клиентам дополнительные услуги.

Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента.

Другой пример – недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан»,– поясняет господин Цыганов.

Кроме того, Art Systems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо…Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона – квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше – 5–10% от цены технического решения». Кроме того, Art Systems предлагает дополнительное оборудование.

Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

Ассортиментная поддержка

Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась. Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться. Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами продукции компании Fujitsu Siemens. «1 сентября как официальные партнеры Fujitsu Siemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент – потребительские товары от комплектующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрэндовый – в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу».

Без опоры

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую иг-

рушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрэндовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды.

Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет. Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей – "Ситроникс", например. В итоге получаются копейки.

А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть – я ее уже никому не смогу продать». В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж. Александр Цыганов: «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности.

Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до $100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам».

Вопросы и задания к кейсу:

1.Проанализируйте ситуацию.

2.Что может послужить причиной изменений в компании?

3. Предложите управленческие решения, связанных с организационными изменениями

Кейс «Завод Chemspec»

Завод Chemspec (“Химикаты”) – часть крупной организации “Speciality Chemicals”, производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом.

Chemspec имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации “Speciality Chemicals” зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации “Speciality Chemicals” приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организацион-

ному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.

2. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.

3.Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложить некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения.

4. Предложите управленческие решения, связанных с организационными изменениями

Кейс 2 «Завод Chemspec»

Завод Chemspec (“Химикаты”) – часть крупной организации “Speciality Chemicals”, производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом.

Chemspec имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации “Speciality Chemicals” зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации “Speciality Chemicals” приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Необходимо сформировать команду по управлению изменениями, ее профессиональный состав, требования к личностным и профессиональным качествам членов команды, а так же типы ролей в команде и роль внешних консультантов.

Опишите коммуникационное взаимодействие членов команды с другими менеджерами в организации.

Предложите управленческие решения, связанных с организационными изменениями

Кейс "Уходя, уходи…"

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

1. Высокий уровень заработной платы;
2. Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);
3. Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами;
4. Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончанию второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый

крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина.

Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим.

Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
3. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
4. Какие меры необходимо было предпринять для: - недопущения ситуации сопротивления; - предотвращения сопротивления.
5. Предложите управленческие решения, связанных с организационными изменениями

Критерии оценивания	Баллы
Ситуация понята и интересна студенту. Умеет решать кейсы и к ситуации правильно применен инструментарий по основам предпринимательства. Обозначена проблема, представлены практические пути ее решения, логично и обоснованно изложена собственная позиция; сформулированы выводы и предложения.	90-100
Ситуация понята студентом; теоретический материал связан с практикой, но студент недостаточно умеет пользоваться инструментарием по основам предпринимательства, в связи с чем ситуационная задача решена не совсем эффективно	80-89
Ситуация – изучена и понята студентом. В ответе имеются существенные отступления от требований к выполнению ситуационной задачи. Студент знает теорию, но слабо ее применяет на практике в данной ситуации.	70-79
Ситуация – изучена студентом. Ответ не дает решения ситуационной задачи (только общее представление); обнаруживается существенное незнание теоретического материала, что не позволяет студенту связать теорию с практикой.	60-69

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	**5+**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ изложен литера-	**A**	**95-91**	**5**	

турным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**5-**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**4+**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**4**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**4-**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**

Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**3**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**3-**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Задача не решена	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**