





МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 2 из 18

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

### **Фонд оценочных средств принят**

Учёным советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Протокол заседания №10 от 25 мая 2023 г.

Председатель учёного совета  
филиала

Р.А. Тюлегенова

Секретарь учёного совета  
филиала

Н.А. Кравченко

### **Фонд оценочных средств рекомендован**

Учебно-методическим советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Протокол заседания № 10 от 18 мая 2023 г.

Председатель  
Учебно-методического совета

Н.А. Нализко

### **Фонд оценочных средств разработан и рекомендован кафедрой экономики**

Протокол заседания № 9 от 10 мая 2023 г.

Заведующий кафедрой

Г.В. Панина

Автор (составитель)  
кафедры экономики, кандидат экономических наук

Н.С. Горелова доцент



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 3 из 18

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) Управление бизнесом

Дисциплина: Управление изменениями

Семестр (семестры) изучения: 7 семестр

Форма (формы) текущей аттестации: кейс, аналитические задания, тест, групповые задания (презентационные доклады)

Оценивание результатов учебной деятельности обучающихся при изучении дисциплины осуществляется по балльно-рейтинговой системе.

## 2. КОМПЕТЕНЦИИ, ЗАКРЕПЛЁННЫЕ ЗА ДИСЦИПЛИНОЙ

Изучение дисциплины «Управление изменениями» направлено на формирование следующих компетенций:

Коды компетенции (по ФГОС)	Содержание компетенций согласно ФГОС	Индикаторы достижения компетенции согласно ОПОП	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	
1	2	3	4	
ПК 2	Способен участвовать в управлении изменениями в бизнесе с позиции социально-ориентированного менеджмента	ПК 2.1 Анализирует процессы и проблемы практики управления изменениями и находит пути их разрешения в управленческой практике	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Знать:</i> причины, типологию и закономерности изменений в организации, проявляющиеся в ходе ее развития <i>Уметь:</i> выявлять причины возникновения и необходимость проведения изменений в организации; определять роль изменений в развитии организации и анализировать условия их осуществления <i>Владеть:</i> навыками определения необходимости проведения изменений для решения типовых управленческих задач преобразования организации
			<i>Продвинутый уровень</i>	<i>Знать:</i> суть проблем и процессов, лежащих в основе управления изменениями, специфику применения его инструментария <i>Уметь:</i> анализировать процессы и идентифицировать организационные проблемы, требующие проведения изменений; осуществлять практическую реализацию организационных изменений; использовать



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 4 из 18

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

				организационный опыт для повышения эффективности деятельности организации <i>Владеть:</i> навыками принятия и содействия реализации управленческих решений, связанных с изменениями в организации
			<i>Высокий уровень</i>	<i>Знать:</i> особенности возникновения, возможные последствия и методы преодоления сопротивления изменениям в организации <i>Уметь:</i> выявлять потенциальные причины сопротивления организационным изменениям и реагировать на них выявлять потенциальные причины сопротивления организационным изменениям и реагировать на них <i>Владеть:</i> навыками анализа и оценки причин и факторов сопротивления изменениям в организации; методами управления сопротивлением
	Способен участвовать в управлении изменениями в бизнесе с позиции социально-ориентированного менеджмента	ПК 2.2 Владеет методами и технологиями управления конфликтами в бизнесе	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Знать:</i> сущность, основные структурные элементы, динамические характеристики, методы и технологии управления конфликтами, в организациях и системах управления <i>Уметь:</i> пользоваться методами конфликтологии, технологиями управления конфликтами <i>Владеть:</i> методами исследования и диагностики конфликтов
			<i>Продвинутый уровень</i>	<i>Знать:</i> механизмы возникновения и методы управления конфликтами в бизнесе <i>Уметь:</i> прогнозировать и профилактировать конфликтные ситуации в бизнесе <i>Владеть:</i> методами управления конфликтами
			<i>Высокий уровень</i>	<i>Знать:</i> технологии конструктивного



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 5 из 18

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

				взаимодействия и рационального поведения в конфликте <i>Уметь:</i> предупреждать (стимулировать), регулировать, завершать и разрешать конфликты в бизнесе <i>Владеть:</i> методами организации эффективных переговоров
--	--	--	--	--

### 3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Текущий контроль проводится регулярно на занятиях лекционного и семинарского типа, выполнения заданий СРС с целью получения оперативной информации об усвоении учебного материала и диагностики сформированности компетенций.

#### 3.1 Структура оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы	Контролируемые компетенции	Наименование оценочного средства
1.	Изменение организационной культуры	ПК 2.1 ПК 2.2	Аналитические задания Презентационный доклад
2.	Анализ и изменение персонала	ПК 2.1 ПК 2.2	Доклад
3.	Риски в преобразующем менеджменте	ПК 2.1 ПК 2.2	Аналитические задания Тест
4.	Фактор лидерства в менеджменте	ПК 2.1 ПК 2.2	Доклад Тест
5.	Управление конфликтами	ПК 2.1 ПК 2.2	Аналитические задания Кейс Тест
6.	Соппротивление изменениям и его преодоление	ПК 2.1 ПК 2.2	Аналитические задания Кейс Тест
7.	Исследование организаций и определение направлений изменений	ПК 2.1 ПК 2.2	Аналитические задания Тест
8.	Эффективность преобразований	ПК 2.1 ПК 2.2	Аналитические задания Тест

#### 3.2 Содержание оценочных средств

Оценочные средства представлены в виде кейс, аналитические задания, тест, групповые задания (презентационные доклады).

##### 3.2.1 Перечень примерных контрольных вопросов

1 Место и значение изменений в деятельности предприятия



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 6 из 18

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

- 2 Природа, сущность и особенности изменений
- 3 Управление изменениями: понятие и содержание
- 4 Причины и источники изменений
- 5 Менеджер по изменениям: требования и компетентности
- 6 Отличия менеджеров и лидеров изменений
- 7 Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменениям
- 8 Личность лидера изменений как детерминанта эффективности менеджера - лидера из изменений
- 9 Общая ситуация как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений
- 10 Стиль лидерства и управления как детерминанта эффективности менеджера как лидера изменений
- 11 Сопротивление изменениям: сущность и стадии развития
- 12 Уровни, виды и формы сопротивления изменениям
- 13 Причины сопротивления изменениям
- 14 Методы преодоления сопротивления изменениям
- 15 Процедура управления сопротивлением изменениям
- 16 Модели трудового потенциала работника
- 17 Системы организационного обучения
- 18 Методы организационного обучения
- 19 Процессы разрешения конфликтов
- 20 Стратегии и методы управления конфликтами
- 21 Признаки и источники сопротивления
- 22 Основные черты современной эффективной организации
- 23 Модели и частные методики оценки эффективности преобразований
- 24 Системы оценки эффективности преобразований
- 25 Условия и принципы эффективности преобразований
- 26 Уровни конфликта в организации и процесс конфликта
- 27 Управления знаниями
- 28 Управление интеллектуальным потенциалом
- 29 Интеллектуальный потенциал в концепции преобразующего менеджмента
- 30 Лидерство и обучающаяся организация
- 31 Лидерство как инструмент преобразований
- 32 Современный менеджмент и потребность в лидерстве
- 33 Риск как объективное свойство преобразований
- 34 Классификация рисков по типам преобразований
- 35 Отношение к риску в преобразующем менеджменте
- 36 Содержание, уровни и функции организационной культуры
- 37 Источники формирования организационной культуры
- 38 Связь культуры со средой и стратегией организации
- 39 Условия успеха изменений организационной культуры
- 40 Признаки и источники сопротивления изменениям
- 41 Факторы снижения сопротивления изменениям
- 42 Системный подход к изменениям (по Дафту)
- 43 Ситуационный анализ

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 7 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

- 44 Цели, задачи, процедуры аудита персонала
- 45 Экономическое исследование
- 46 Роль консалтинга в проведении исследований и изменений в организации
- 47 Эволюция концепций общественного развития
- 48 Особенности и варианты изменения организаций
- 49 Исторические перспективы и дальнейшие возможности развития организаций

### 3.2.2 Перечень примерных аналитических заданий

**Задание 1.** Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. На машиностроительном предприятии отдел главного конструктора занят постоянным обновлением и совершенствованием выпускаемого механизма. По числу предлагаемых нововведений оценивается работа сотрудников этого отдела, в связи с чем они заинтересованы в постоянном их инициировании. Однако оценка работы по числу изменений приводит к тому, что конструкторы предлагают обновления, не считаясь со сложностью производства новой модели механизма, с возрастающими затратами на его производство и даже с эффективностью новой модели. В то же время каждое вносимое в конструкцию изменение вызывает усложнение работы другого подразделения — отдела главного технолога. Задача этого отдела заключается в организации технологического процесса. Почти каждое нововведение конструкторов требует изменения в технологическом процессе, переналадки станков и т.д. Нестабильность технологического процесса ведет к снижению производительности труда рабочих и возрастанию затрат на производство. Поэтому многие предложения, идущие из отдела главного конструктора, вызывают сопротивление и критику со стороны отдела главного технолога. Их позиции при решении одного и того же вопроса нередко оказываются противоположными.

1. Можно ли считать, что главной причиной конфликта в описанной ситуации являются изменения?

2. Каков уровень конфликта и какие стратегии и методы можно рекомендовать для разрешения этого конфликта?

**Задание 2.** Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. 27 января 1986 г. в США был назначен старт космического корабля «Челленджер». Технический помощник президента компании, обеспечивающей запуск, инженер Лунд, не санкционировал запуск из-за некоторых неполадок в системе космического корабля. Космический центр — заказчик проекта — потребовал от компании соблюдения сроков запуска, и президент компании Мейсон попросил Лунда еще раз оценить ситуацию с учетом не только технических ее аспектов, но и экономических, подойти к проблеме не только как инженер, но и как менеджер (точные его слова были такими: «Сними свою шапку инженера и надень шляпу менеджера»). Лунд подумал и изменил свое мнение, дал разрешение на запуск.

Следующим утром корабль с экипажем на борту взорвался во время старта. Проведите анализ ситуации с позиций управления рисками, принятия решений, отличия и реализации ответственности менеджера и инженера, роли риска в преобразующих решениях.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 8 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

**Задание 3.** Рассмотрите работу хорошо известной вам компании. Попробуйте определить, насколько в ней управление соответствует уровню достижения стратегических целей, в частности укреплению и росту рыночной стоимости компании. Имеет ли возможность персонал, формируя отчеты о результатах своей работы по заданным показателям, сравнить итоги с ключевыми показателями и оценить реальную эффективность своего вклада в дело достижения целей преобразований? Как устроена система мотивации в этой организации? Согласуются ли методы премирования и поощрения сотрудников с ключевыми показателями деятельности?

**Задание 4.** Выполните задание, соблюдая комплекс требований к его выполнению. Разработайте и подготовьте презентацию программы изменений в области управления персоналом организации.

Требования : 1) используйте методологию и последовательность реализации научного и системного подходов, методику разработки целевой комплексной программы (ЦКП). Целевая комплексная программа — целевой и адресный документ планового типа, направленный на решение важной проблемы и увязанный по срокам, ресурсам и исполнителям;

2) цели ЦКП должны соответствовать аббревиатуре SMARTER;

3) адресность предполагает точную определенность системы-объекта изменений, ее элементов, связей между ними, свойств и ее места в окружающей среде;

4) определение проблемы должно быть результатом научного исследования, анализа данных, информации, системы, среды (PESTEL, SWOT и другие методы анализа). Формулировка проблемы должна связывать ключевые причины и следствия;

5) этапы решения проблемы, сроки, исполнители, источники и размеры ресурсов, баланс между ними, своевременность их поступления также должны быть определены;

6) критерий эффективности разработки ЦКП и ее презентации: презентация должна быть убедительной для руководителей, которым предлагается программа как путь решения актуальной проблемы, и способной склонить руководителей к выделению необходимых ресурсов для реализации программы, в том числе финансовых.

### 3.2.3 Перечень примерных групповых заданий (презентационных докладов) по всем темам дисциплины

1. Характеристика преобразующей управленческой деятельности.
2. Мышление сотрудника самообучающейся организации.
3. Формирование организационного знания.
4. Характеристика передовой, интеллектуальной организации.
5. Интеллектуальный потенциал организации.
6. Интеллектуализация компании и корпоративная социальная ответственность.
7. Образование и преобразующее мышление.
8. Риски и их роль в менеджменте.
9. Классификация рисков по типам преобразований.
10. Экспертная оценка рискованности преобразований.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 9 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

11. Источники рисков и их учет в преобразовании.
12. Оценка вероятности риска в преобразующей деятельности.
13. Страхование рисков преобразований.
14. Выбор типа преобразований по критериям риска.

### 3.2.4 Перечень примерных кейс заданий по всем темам дисциплины

**Кейс 1.** Корпорация Intel : взгляд в будущее Данная конкретная ситуация создана на основе обзора серии интернет-публикаций последних двух лет. Она подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом. Компания Intel заботится не только о качестве своей продукции, развитии собственных производственных мощностей, но и ведет активную инвестиционную деятельность, участвует в социальной жизни общества, заботится о создании максимально комфортных условий труда для собственных сотрудников. Численность российского офиса Intel уже достигла "1000 сотрудников, и это крупная корпорация, которая в нашей стране организует большое количество образовательных программ для учителей, студентов, школьников, проводит обучающие семинары, организует конкурсы и т.д. В качестве примера проведения активных социальных программ нужно отметить: участие в награждении победителей Московского конкурса ученических компьютерных проектов, который ежегодно проводится Московским институтом открытого образования в целях выявления и поощрения наиболее одаренных учащихся, увлеченных информатикой, а также их учителей; прошедший в российском офисе корпорации Intel круглый стол «Инициативы Intel в образовании и корпоративная социальная ответственность». Вел встречу Жиль Пеле, директор по маркетингу Intel в регионе EMEA, а на многочисленные вопросы журналистов по России Жилю Пеле помогал отвечать Андрей Матвеев, директор по маркетингу Intel в России и других странах СНГ.

Среди ряда корпоративных ценностей особое место отведено репутации компании как «отличного места работы». Intel — технологический лидер с четкой ориентацией на клиента, качество работы, дисциплину, т.е. добросовестно отвечает по взятым на себя производственным и моральным обязательствам. В организационном отношении Intel не только является отличным работодателем, но и заботится об охране труда и экологии. И наконец, социальный уровень корпоративного гражданства проявляется в том, что Intel реализует по всему миру целевые образовательные и социальные проекты с фокусом на доступность технологий и развитие науки. Социальные программы реализуются так же серьезно, как и производственные проекты, поэтому должны планироваться и обеспечиваться ресурсами наравне с профильной деятельностью любой компании.

В качестве примера можно привести деятельность корпорации Intel, которая распространяет принципы и правила кодекса взаимодействия компании со своими клиентами (Business Practice Excellence, BPE) на все свои подразделения за рубежом. Под клиентами в широком смысле этого слова понимаются все категории целевой аудитории фирмы: акционеры и инвесторы, партнеры и клиенты в узком смысле слова (покупатели), сотрудники компании, СМИ и как особая категория клиентов — жители населенных пунктов, в которых расположены офисы и заводы Intel. Основным документом, представляющим данные о деятельности компании, является годовой отчет (Annual Report).

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 10 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Как его интегральная часть отдельно публикуется специальный отчет о корпоративной социальной ответственности (Global Citizenship Report ). В последнем приводятся планы компании и отчет о реализации этих планов по таким сферам, как условия труда сотрудников, экология, благотворительная деятельность, включая добровольные пожертвования сотрудников с целью решения проблем местного сообщества, а также волонтерские программы.

В качестве особо интересных примеров распространения опыта корректного отношения коммерческой компании к своему окружению можно привести решение о создании Нижегородского форума IT-компаний, одной из задач которого стала абсорбция принципов корпоративной социальной ответственности (КСО), исповедуемых Intel, другими российскими фирмами, работающими на рынке информационно-коммуникационных технологий, многие из которых конкурируют друг с другом на рынке рабочей силы. Другим пилотным проектом корпорации в Нижегородском регионе "стал беспрецедентный конкурс грантов, координатором и распределителем средств которого стала некоммерческая организация-партнер (а не специально созданный и управляемый фирмой фонд, как это практикуется в других компаниях) в соответствии со специально заключенным соглашением между корпорацией и НКО. Среди других инициатив Intel в области образования стоит отметить экспертизу молодежных IT-проектов; разработку и проведение специалистами Intel обучающих программ и мастер-классов; поддержку ключевых мероприятий «Зворыкинского проекта»; создание комфортной образовательной среды «Один ученик — один компьютер»; обучение учителей с целью в течение следующих пяти лет в России подготовить более 1 млн учителей-практиков и студентов педагогических специальностей вузов и сузов; создание и поддержку сервисов 2.0 в области образования.

Каковы же образовательные инициативы корпорации? В конце августа 2013 г. в Санкт-Петербурге на базе Санкт-Петербургского государственного университета прошла летняя школа-практикум «Компьютерный континуум: интеллектуальные встроенные системы; прогнозирование методами ТРИЗ; биоинформатика; естественно-интуитивное взаимодействие с компьютером; технологии и инструменты высокопроизводительных вычислений». В ноябре 2013 г. с таршекласники из Нижнего Новгорода стали первыми российскими финалистами 65-го Международного конкурса Intel © ISEF ( Intel International Science and Engineering Fair). Право представить свои работы на престижном смотре ведущим ученым и лауреатам Нобелевской премии ребятам подарила победа на Приволжском научно-инженерном конкурсе «РОСТ» 2013 г. С февраля 2014 г. для нижегородских студентов и аспирантов по вечерам каждую среду в офисе Intel проходят лекции и тренинги от экспертов Intel «Дополнительные главы по программной инженерии» ( Intel Delta Course ). В февраля 2014 г. на базе Института математики, информационных и космических технологий Северного (Арктического) федерального университета им. М. В. Ломоносова (г. Архангельск) прошла V Международная молодежная научно-практическая школа «Высокопроизводительные вычисления на GRID-системах».

Проведение социально-образовательных программ не остается без внимания корпорации. За осуществление в Петербурге целого ряда разнообразных проектов, среди которых образовательные, волонтерские и грантовые программы для студентов, инвалидов и сирот, поддержка благотворительного фестиваля «Добрый Питер», корпорация Intel в России получила награду в номинации «За многогранность благотворительной деятельности». IT-

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 11 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

компания предоставляет сотрудникам разнообразные режимы работы, из которых можно выбрать подходящий. Например, плавающее время начала и окончания рабочего дня, работу из дома, «сжатую рабочую неделю» (человек, например, работает четыре дня, но по 10 часов) и даже возможность распределять заранее установленное количество рабочих часов по своему усмотрению. 25% штата перешли на «сжатую неделю», 75% по крайней мере иногда используют возможность дистанционной работы.

Вопросы по кейсу

1. Как руководству корпорации удается создавать интеллектуальный потенциал и одновременно «нести груз» социальной ответственности бизнеса?
2. Каковы инициативы Intel в области образования?

**Кейс 2.** Агрохолдинг «Тамбовская нива» с 2006 г. продает под одноименным брендом мытый и фасованный картофель, причем позиционирует его в премиальном сегменте — средняя цена в рознице составляет 50 руб. за килограмм. Картошку от «Тамбовской нивы» можно найти, например, в «Ашане», «Седьмом континенте», «Перекрестке», «Пятерочке», «Глобус гурмэ» и «Азбуке вкуса». Но недавно генеральный директор и совладелец компании Андрей Козлов решил сломать привычную схему продаж. Его идея-фикс — убрать все промежуточные звенья между своим товаром и конечным покупателем. Так предприниматель сможет не только сократить собственные издержки, но и самостоятельно устанавливать цены на продукт — и получить дополнительных покупателей.

Первый шаг на пути к сокращению издержек Козлов уже сделал — в конце 2008 г. компания полностью отказалась от услуг дистрибуторов и стала самостоятельно поставлять продукцию в розницу. О прямых поставках в магазины Андрей задумался несколько лет назад. Но тогда у него не было никакого опыта работы с розницей, и для быстрого захвата рынка посредники были необходимы. Они снимали с предпринимателя основную головную боль — переговоры с сетями и доставку. Дистрибуторов у «Тамбовской нивы» было пять: компания «Экзотика» в Москве, группа компаний «Санвэй» в Санкт-Петербурге, а также несколько крупных партнеров в регионах. Маржа дистрибуторов составляла минимум 25%, и Козлов никогда не скрывал от партнеров, что рано или поздно откажется от их услуг. «Я очень люблю деньги, поэтому был не прочь положить доходы посредника себе в карман», — улыбается Козлов. «А если серьезно, — добавляет предприниматель, — то самому управлять каналом сбыта тяжелее, но зато понимаешь, что в нем происходит». Глава «Тамбовской нивы» стал учиться «заходить» в розницу, а со временем — пробивать несговорчивых закупщиков не хуже, чем посредники. Его коньком в переговорах стали нестандартные приемы. Например, Козлов или его сотрудники садились на телефон и начинали атаковать закупщиков звонками. Получив очередной отказ, на следующий день звонили снова: «Вы не передумали?» Однажды менеджер на другом конце провода настойчиво потребовал больше не беспокоить его, после чего названивать ему перестали. Зато привезли пакет картошки «Тамбовская нива», прикрепив к нему открытку с надписью: «Пожалуйста, возьмите нас к себе». Контракт в итоге подписали. Излюбленный прием Козлова — во время аудита поставщиков, которые сети периодически проводят, вывезти представителей розницы на свои поля и возвать к их патриотическим чувствам: «Импортное продаете, а свое не хотите? Сколько деревень уже умерло! А у нас все живет и дышит. Да и дешевле». Работает. Сети заказы увеличивают. А однажды он воспользовался отсутствием охраны в офисе розничной

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 12 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

сети и завалил кабинет байера наглядным агитматериалом — привез 100 кг своего картофеля, расфасованного в пакеты по 1 кг. «С помощью юмора можно добиться большего, чем кажется на первый взгляд», — уверяет Козлов. Впрочем, резкий разрыв с дистрибуторами был компании невыгоден. Из 13 тыс. т картофеля, проданного в прошлом году, 10 тыс. т «Тамбовская нива» собрала на собственных полях в Тамбовской области, а еще 3 тыс. т докупила у дистрибуторов. «Овощи — сезонный рынок. Бывает, что к началу лета наши собственные запасы картофеля заканчиваются. Если бы мы резко разорвали отношения с дистрибуторами, то они бы перестали нам продавать картошку», — говорит Козлов. После долгих переговоров он убедил дистрибуторов не рассчитывать на «Тамбовскую ниву» как на поставщика, но сохранить как покупателя. Поначалу отказ от услуг посредников не лучшим образом сказался на продажах «Тамбовской нивы». Например, «Санвэй» поставлял картофель компании более чем в 400 розничных точек Санкт-Петербурга. После того как «Тамбовская нива» начала работать самостоятельно, их число сократилось примерно до 30. Выправить ситуацию удалось к началу 2009 г. Сейчас продукция «Тамбовской нивы» присутствует примерно в том же количестве магазинов, что и до изменения системы дистрибуции. Однако Козлов все равно недоволен. Розница — тоже посредник, и его не мешало бы «убрать с дороги». Средняя отпускная цена «Тамбовской нивы» для розницы составляет 35 руб. за 1 кг картофеля, если это не сезон, и около 20 руб. в сезон (с середины августа до зимы). Сети в зависимости от концепции «накидывают» сверху от 5% до 100%. Однако в разгар кризиса пакет картошки, пусть даже и премиальной, по цене в 50 руб. выглядит дороговато. Снизить аппетиты розницы Козлов не в силах, но зато он мог бы сам устанавливать нужные цены, попадая к покупателю напрямую домой. Картошка «Тамбовской нивы», конечно, останется премиальным товаром, но, как рассчитывает глава компании, ее цена для конечного покупателя снизится примерно до 25 руб. за 1 кг. Предприниматель уже просчитывает разные способы, как это сделать. Первый вариант — добраться до квартир с помощью служб доставки ритейлеров. Как убедить сети развозить товар «Тамбовской нивы»? У Козлова готов ответ: «Например, создам интернет-магазин, буду продавать свою картошку. А чтобы сети ее возили по квартирам, вместе с ней еще и ассортимент сетей буду продавать. Позвоню в ту же «Азбуку вкуса» и скажу: «Я продал свою картошку, а еще твои макароны и хлеб. Будь любезна, «Азбука», отвези заказ». За «любезность» Козлов готов делиться с сетями процентами с продаж картошки, но при этом он сможет «вынуть». "из конечной цены своего товара ретро бонусы, бонусы с объемов продаж и другие. «Теоретически такая схема работы возможна, но только при условии, если объем наших продаж через партнерский сайт будет большим», — говорит пресс-секретарь сети «Азбука вкуса» А. Голубков. — Выполнять чисто логистические функции нам неинтересно, так как логистика не является нашим профильным бизнесом». Сумеет ли Козлов обеспечить достаточный объем продаж ассортимента «Азбуки вкуса» — большой вопрос, но если в конкретном заказе будет только картошка, то ритейлер, скорее всего, ее не повезет. Кроме того, по такой схеме «Тамбовская нива» сможет работать лишь с одним ритейлером — иначе непонятно, как на одном сайте будет ужиться ассортимент разных сетей. Второй способ проникнуть в квартиры — использовать компании, доставляющие бутилированную воду. «Если посмотреть прайсы «водников», то там помимо воды еще полсотни позиций, — рассуждает Козлов. — Почему среди них не может быть картошки?» Потенциальными покупателями премиального картофеля, по мнению Козлова, могут стать жители коттеджных

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 13 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

поселков. «Бутилированную воду покупают довольно обеспеченные люди, и для «Тамбовской нивы» это 100%-ное попадание в целевую аудиторию. Компаниям же, осуществляющим доставку воды, в условиях падения продаж будет интересно предложение о расширении ассортимента», — считает глава маркетингового агентства «Качалов и коллеги» Игорь Качалов. Президент компании «Русские фермы» Андрей Даниленко видит в подобном проекте слабое звено: «Зимой для завоза картофеля нужны спецфургоны, чтобы поддерживать необходимую температуру — примерно +3—5°C». Неутомимый совладелец «Тамбовской нивы» в своем желании работать без традиционной розницы в качестве посредников готов поставлять картошку в квартиры чуть ли не с помощью сетевого маркетинга. «Если можно продавать косметику, бытовую технику, рекомендуя ее друзьям и коллегам, то почему нельзя картошку?» — задается вопросом Козлов. «Сам я о сетевом маркетинге на рынке овощей пока не слышал. Но это не значит, что метод не работает». Если все его эксперименты завершатся успешно, то канал сбыта напрямую в дома может стать для «Тамбовской нивы» основным. Потенциальных независимых партнеров можно привлечь, например, дав объявление на сайте компании о мелкооптовой продаже товара индивидуальным предпринимателям. По мнению Козлова, ничто не мешает потенциальным независимым продавцам забирать небольшие партии товара либо со склада «Тамбовской нивы» в Тамбовской области, либо со складов логистических компаний в Петербурге, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде и других городах России. А продавать картошку в те же самые коттеджные поселки. «Не обязательно «проникать» туда вместе с водой, можно вообще оставлять упаковки картофеля под дверью, как молочники доставляют по утрам молоко. Раз в неделю собрал заказы по жителям — и вперед!» — строит планы предприниматель. Картофельные коммивояжеры смогут либо сами устанавливать наценку, либо это будет делать «Тамбовская нива», а продавцы получают бонусы в зависимости от объема продаж и активности по привлечению других независимых партнеров. «С точки зрения сетевого или многоуровневого маркетинга у картофеля есть два ключевых ограничения. Во-первых, большой вес — не будет же продавец закупать по килограмму, так что ему как минимум нужна машина, — предостерегает Игорь Качалов. — Во-вторых, современному потребителю просто объяснить, почему косметика на основе грязи из Мертвого моря дорогая, и сложно — почему дорог картофель, выращенный в Тамбовской области». Впрочем, сам Козлов еще точно не знает, по какой цене он будет продавать картошку, распространяемую с помощью сетевого маркетинга. В любом случае глава «Тамбовской нивы» готов рисковать и ошибаться. «Если мы сумеем войти в дома, — говорит предприниматель, — то потом нас оттуда уже не выбить».

#### Вопросы по кейсу

1. Используя метод SWOT-анализа, определите причины, вызвавшие необходимость изменений. Как эти возможности и ограничения для реализации инновации коррелируют с сильными и слабыми сторонами фирмы?
2. Будучи консультантом, какие вопросы вы бы задали Козлову и его коллегам для более точного анализа перспектив изменений?
3. Оцените перспективы внедрения проекта интернет-торговли фирмы. Какие трудности здесь придется преодолеть в первую очередь?

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)		
	Костанайский филиал Кафедра экономики		
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 14 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

### 3.2.5 Перечень примерных тестовых заданий по всем темам дисциплины

1 Основные виды сопротивления изменениям

- А) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
- Б) индивидуальное, групповое, системное
- В) открытое и закрытое
- Г) логическое, социологическое, психологическое
- Д) нет правильного ответа

2 Цель изменений

- А) сократить персонал
- Б) устранить недостатки во внутренней среде организации
- В) изменить выпускаемые продукты и структуру
- Г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды
- Д) нет правильного ответа

3 Лидерские качества, необходимые на этапе изменений:

- А) демократичность
- Б) авторитет и жесткость
- В) гибкость и ситуационный подход
- Г) авторитет
- Д) нет правильного ответа

4 Какой из приведенных ниже показателей не является характеристикой эффективности:

- А) Прибыль
- Б) Производительность
- С) Рентабельность
- Д) Уровень соответствия цели
- Е) Маржинальный доход

5 Какие из названных позиций являются причинами конфликтов?

- А) Нечёткое разграничение прав и обязанностей
- Б) Необоснованное публичное порицание одних сотрудников и не заслуженная похвала других
- С) Неудовлетворительные коммуникации
- Д) Низкое качество выполнения работы
- Е) Неблагоприятные условия труда

6 Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявления стратегических проблем – это:

- А) PEST - анализ
- Б) SWOT – анализ

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 15 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

- С) Управленческий анализ  
 D) Проблемный анализ  
 E) Все вышеперечисленные ответы

7 Каково обязательное условие лидерства?

- A) Умение побеждать в спорах  
 B) Обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях  
 C) Физическая сила  
 D) Ум и выдающиеся способности  
 E) Нет правильного ответа

### 3.3 Критерии оценивания

Виды текущего контроля	Высокий уровень 90-100%	Продвинутый уровень 75-89%	Пороговый уровень 50-74%	Недопустимый уровень 0-49%
Аналитические задания Доклад Тест Кейс	27-30	23-26	15-22	0-14
Задание для самостоятельной работы (доклад, тест)	27-30	23-26	15-22	0-14

В соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе оценки результатов обучения студентов посещение оценивается следующим образом:

- менее 50% занятий – 0 баллов;
- 50 – 74% занятий – 15 баллов;
- 75 – 89% занятий – 18 баллов;
- 90 – 100% занятий – 20 баллов

#### 3.3.1 Критерии оценивания выполнения аналитических заданий

Критерии оценивания уровня освоения дисциплинарных компетенций (знаний, умений), приобретаемых при выполнении аналитических заданий:

– «отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) – задание по работе выполнено в полном объеме. Студент точно ответил на контрольные вопросы, свободно ориентируется в предложенном решении, может его модифицировать при изменении условия задачи. Ответил на все дополнительные вопросы на защите. Отчёт выполнен аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.

– «хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) – задание по работе выполнено в полном объеме с небольшими неточностями. Студент ответил на теоретические вопросы, испытывая небольшие затруднения. Ответил на большинство дополнительных вопросов на защите. Качество оформления отчёта к работе не полностью соответствует требованиям. Показал

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 16 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.

– «удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) – студент выполнил задание с существенными неточностями, не может полностью объяснить полученные результаты. Составил отчет в установленной форме, представил решения большинства заданий, предусмотренных в работе. При ответах на дополнительные вопросы на защите допустил много неточностей. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.

– «неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) – студент не выполнил все задания работы и не может объяснить полученные результаты. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено множество ошибок. Продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.

### 3.3.2 Критерии оценивания презентационного доклада:

«отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) ставится, если:

- презентация соответствует теме или ее вопросу, оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.), сформулированная тема ясно изложена и структурирована, использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме (вопросу); выдержан стиль, цветовая гамма, использована анимация, звук; работа оформлена и предоставлена в установленный срок;

- студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка;

«хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) ставится, если:

- презентация соответствует теме работы; оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.); сформулированная тема ясно изложена и структурирована; использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме; работа оформлена и предоставлена в установленный срок;

- студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого;

«удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) ставится, если:

- презентация соответствует теме работы; оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.); сформулированная тема неясно изложена и неструктурирована; не использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме;

- студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 17 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого;

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) ставится, если:

- презентация не выполнена или содержит материал не по вопросу;
- студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Требования к оформлению презентации: Презентация создается по указанной теме. Объем презентации не менее 10 слайдов. Фон слайдов – однотонный. Выравнивание текста слева, заголовки – по центру. Шрифт текста на слайде – 28-30 пт. Рекомендуется на слайде располагать рисунки или иллюстрации. При создании презентации, можно использовать рекомендуемую литературу, так и ресурсы Интернет. При защите учитывается наглядность презентации, содержание и соответствие материала.

### 3.3.3 Критерии оценивания тестовых заданий:

- «отлично» (A, A-, 4.0-3.67, 90-100%) – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 100 – 90 % от общего объема заданных тестовых вопросов;

- «хорошо» (B+, B, B-, 3.33-2.67, 75-89%) – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 89 – 75 % от общего объема заданных тестовых вопросов;

- «удовлетворительно» (C+, C, C-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 74 – 50 % от общего объема заданных тестовых вопросов;

- «неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – менее 50 % от общего объема заданных тестовых вопросов.

### 3.3.4 Критерии оценивания кейса студента:

«отлично» (A, A-, 4.0-3.67, 90-100%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить аргументированное рассуждение по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы; понимать более широкий контекст, в рамках которого находится ситуация: её связи с другими проблемами, определять риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий.

«хорошо» (B+, B, B-, 3.33-2.67, 75-89%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить определённые аргументы рассуждения по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы и её связи с другими проблемами, определять некоторые риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий.

«удовлетворительно» (C+, C, C-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) выставляется студенту, если

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление изменениями» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент			
Версия документа - 1	стр. 18 из 18	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

демонстрируются: умения представить рассуждения по проблеме, определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, определять возможные связи проблемы с другими проблемами, частично описать программу действий.

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) выставляется студенту, если демонстрируются: разрозненные аргументы по проблеме или аргументы отсутствуют, неумение определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, связи проблемы с другими проблемами, программа действий содержит серьезные ошибки или отсутствует.