

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
региональной экономики и
менеджмента
(наименование кафедры полностью)

 Ю.С. Положенцева
(подпись)

« 31 » 08 2026 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для промежуточной аттестации обучающихся
по комплексному модулю № 5 «Стратегическое управление
организационными изменениями и личностным развитием»

38.04.02 Менеджмент,
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент»

ОПОП ВО реализуется по модели практико-модульного обучения

1. БАНК ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА ПО КОМПЛЕКСНОМУ МОДУЛЮ В ФОРМАТЕ АССЕСМЕНТА КОМПЕТЕНЦИЙ

Из практических заданий, приведенных ниже, формируется 7 экзаменационных билетов, в каждом из которых – 3 практических заданий (равное количеству компетенций, закрепленных за данным модулем).

Каждое практическое задание проверяет сформированность у обучающегося одной какой-либо компетенции (код проверяемой компетенции приведен в скобках после наименования типа задания).

Каждый экзаменационный билет проверяет сформированность у обучающегося всех компетенций, закрепленных за данным модулем.

1.1 Практические задания для проверки сформированности УК-6

1. Ситуационные задачи (УК-6)

Ситуация 1

Прошло всего несколько дней после Вашего назначения на новую должность, и вдруг Вам звонят из профкома и просят выделить пять человек для работ по благоустройству на три дня в подшефный лагерь. Как Вы поступите:

а) постараетесь «отбиться» от поручения, ссылаясь на то, что у Вас ехать некому да и работа под угрозой срыва, а это скажется на работе всего предприятия; б) вызовите представителя профкома и переложите отбор кандидатов на его плечи; в) распорядитесь, чтобы нижестоящие руководители отобрали самых «бесполезных» работников и сообщили Вам их фамилии в качестве кандидатур для поездки;

г) проинформируете всех сотрудников о просьбе профкома и предложите выдвинуть свои кандидатуры тем, кто особенно нуждается в отгулах.

Ситуация 2

В новой организации Вы приступили к работе в качестве начальника отдела, однако Ваши подчиненные ожидали на этом месте увидеть другого человека и Ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в отделе накалена: когда Вы заходите в комнату, все сразу умолкают, Ваши поручения выполняют с неохотой. Что Вы предложите?

Ситуация 3

Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

Ситуация 4

Вы – новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе со стороны сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся от предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить эффективность труда и организовать слаженную и успешную работу подразделения. Ваши действия в этот период?

Ситуация 5

Старшего мастера Сорокина Ивана Петровича как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы. Правильно ли он поступил? Почему? Как бы Вы поступили на его месте?

Ситуация 6

Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?

Ситуация 7

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

1.2 Практические задания для проверки сформированности ОПК-1

Ситуация (ОПК-1)

К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный планы работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Ваш компьютер «завис», и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

Кейс-задача1 (ОПК-1)

«Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината»

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш»,

намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями. Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятново» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным. Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции.

Вопросы и задания по кейсу:

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?
2. Дайте характеристику существующей культуре комбината.
3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?
4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?
5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии?
6. Какие организационные изменения было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему?

Кейс 2. «Омрон Татеиси»

Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса.

Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов.

Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу: «Продает каждый», «Реагировать немедленно»,

«Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Какой тип изменений вы предложили бы для данных преобразований?
2. Какой стиль проведения изменений может быть предложен?

3. Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?

4. Такие организационные преобразования, очевидно, потребуют изменения культуры. Какие предложения в этой области вы можете внести?

Кейс 3. «Проведение изменений в ОАО «Хлебопродукт»

ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината — 21 %, а по комбикормам — 10 %.

В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40 %, а комбикормов — почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30

%), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления. Но, что еще хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

В ходе комплексной диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышения эффективности за счет собственных резервов управления.

В числе этих мероприятий были следующие:

1. Создание системы управления персоналом.
2. Обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка.
3. Формирование команд по главным направлениям деятельности.
4. Создание команды единомышленников.
5. Активизация сбыта и маркетинга.
6. Ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания.
7. Изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования.
8. Формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить

намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства, несмотря на то, что рыночная ситуация улучшилась.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?
2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?
3. Как бы вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

Кейс 4. «Перемены в «Бэнк оф Америка»

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 60-х и 70-х годов «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.
2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.
3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.
4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 80-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего» руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента, 2) извлеки максимум из применения современной технологии и 3) плати и вознаграждай за результаты труда.

Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил

100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей.

Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников на всех организационных уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании.

Перемены привели ко многим улучшениям. Обследования с целью выяснения удовлетворенности клиентов и сотрудников показали наличие постоянных улучшений в течение ряда лет.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?

2. Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задача, технология и люди) были изменены в результате мероприятий, описанных в примере?

3. Обсудите метод участия сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

Кейс 5. «...Но тут появился «Вимм-Билль-Данн»

«Вимм-Билль-Данн» – это зарегистрированный товарный знак, торговая марка, под которой выпускаются молоко, йогурты, соки, напитки и другие продукты питания. Эту продукцию делают предприятия, входящие в производственную группу ВБД, объединяющую Лианозовский и Царицынский молочные комбинаты, а также завод детских молочных продуктов. Структура группы ВБД построена по принципу холдинга, в котором контрольные пакеты акций всех заводов сосредоточены у одного юридического лица. Среди акционеров заводов – правительство Москвы, без

поддержки которого москвичи вряд ли имели бы доступные по цене молоко и соки, и группа частных лиц.

Стартовал ВБД в 1992 г. в Лианозове. Стартовые условия были плохие. Гигант отечественной пищевой индустрии, один из крупнейших в Европе, Лианозовский молочный комбинат планировался и строился как «планово-убыточное предприятие». На проектную мощность – 2000 тонн молочной продукции в сутки так и не вышел. Максимум, чего он добился, - 1100 тонн, а потом грянули реформы, и стало не до рекордов. В 1992 г. комбинат был приватизирован по второму варианту (51% - коллективу, 29% - поставщикам сырья, 20% - московскому правительству). Коллектив на то время насчитывал 1900 человек. Годовой оборот составил всего 146 тыс. долл. Самые большие оптимисты прогнозировали, что комбинат сможет просуществовать максимум полгода. Но тут появился ВБД, решивший вложить деньги в акции убыточного предприятия.

Наверное, мало кто знает, что Wimm-Bill-Dann – это российская компания, созданная в 1992 г. Когда учредители, владельцы Вимм-Билль-Данн, решили сделать из планово-убыточного гиганта конкурентоспособное предприятие, они первым делом запатентовали это название. С этим именем компания за последние два года стала лидером на российском рынке молочных продуктов и соков. Проведенные в начале 90-х г. маркетинговые исследования показали, что выпущенный российской компанией и с русским названием продукт не будет пользоваться спросом у покупателей. Люди просто боялись всего советского. Так появились новое слово и его символ – смешной ушастый зверек, которого придумал опытный дизайнер.

В результате продуманной стратегии и ввода новых линий на предприятиях производство стало резко увеличиваться. В 1993 г. комбинаты выпустили 103000 т продукции, в 1994 – 112000, а в 1996 – уже свыше 500000 т молочной продукции и соков. На начало 1997 г. оборот компании составил более 500 млн долл. Имя компании «Вимм-Билль-Данн» стало образцовой российской маркой, а сама компания доказала, что можно вести дела с толком и доходно.

Такие крупнейшие и респектабельные российские и зарубежные компании, как «Каргилл», «Тетра Пак», Московский банк Сбербанка России, рассматривают ВБД как своего стратегического партнера. И эта позиция не случайна. В последнее время стало очевидным, что многие импортные товары постепенно вытесняются отечественными. Так, согласно опросу, проведенному в мае 1997 г. агентством «Gallar» среди москвичей, «J-7» от

«Вимм-Билль-Данн» - самая популярная в столице марка сока. Его регулярно покупают 30% жителей Москвы. По данным же немецкого института маркетинговых исследований GfK, российской компании удалось очень сильно потеснить иностранных производителей натуральных соков и молочной продукции на рынке московского региона. Доля ВБД по сокам составила 40%, а по йогуртам – 28%.

Но компания не только обогнала иностранных конкурентов, она начала активно бороться с теми венгерскими, польскими, корейскими и другими производителями, которые под видом соков продают более дешевые сокосодержащие напитки. В 1997 г. ВБД организовала семинар «Приведение российских стандартов на фруктовые и овощные соки и безалкогольные напитки в соответствие с международными нормами». Результатом этого семинара стала разработка нового ГОСТа, который должен защитить потребителей от подделок.

Меняются время и вкусы людей, меняется и стратегия компании на рынке. И теперь она смело заявляет о своем российском происхождении.

Иностранные слова начали исчезать с упаковки. В России теперь работают самые современные технологии, а руки и головы у наших специалистов не хуже, а может быть, и лучше иностранных. Первые места в России просто обязаны занимать российские компании. Так считают покупатели. Они голосуют за российское. И это самый веский аргумент для тех отечественных производителей, которые планируют наступление на российском рынке.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Какие внутренние и внешние силы вызвали необходимость изменений?
2. Какого типа изменения были осуществлены на ВБД? Взаимосвязаны ли они?
3. Были ли изменения планируемыми или реактивными?
4. Какие этапы процесса управления изменениями вы можете проследить?
5. Какие изменения, на ваш взгляд, необходимо осуществить в будущем?

Кейс 6. «Семь правил проведения изменений»

Любые изменения полны трудностей, и менеджер должен уметь обходить сопротивления изменениям. Успех здесь в большей степени зависит от способности понимать и преодолевать сопротивление, нежели от нажима на персонал. Конечно, легче иметь дело с сопротивлением, открытым и непосредственным. Более сложная проблема – столкнуться с сопротивлением, подразумеваемым или отсроченным. Для успешной реализации изменений рекомендуем учитывать три базовых принципа и семь правил проведения изменений. Три принципа можно сформулировать так:

1. Как правило, ожесточеннее всего сопротивляются переменам именно те, кто больше всего в них нуждается (это касается как отдельных работников или руководителей, так и подразделений, и организаций в целом).
2. Часто сопротивление изменениям – симптом неверной технологии их осуществления.

3. Пассивное неприятие изменений часто связано с прошлым опытом: люди, уже пережившие не одну реорганизацию, которые не принесли пользы, становятся особенно подозрительными.

Вопросы и задания к кейсу:

1. На каких теоретических подходах основаны данные принципы и правила?
2. Возможно ли построение алгоритма и модели проведения изменений на базе данных правил?
3. Актуальны ли данные правила для российских предприятий? Все ли они находят применение в российских реалиях?

Попробуйте дополнить представленный перечень новыми правилами.

1.3 Практические задания для проверки сформированности ПК-2

Тема мини-проекта (ПК-2)

Разработайте программу организационного изменения (для организации или отдельного подразделения).

- 1) опишите ситуацию в организации (подразделении) и окружающей среде, объясняющую необходимость изменения
- 2) определите группы субъектов, которых затронет ваша программа (укажите их роли)
- 3) охарактеризуйте сущность изменения (какие новые качества должна приобрести организация (подразделение), какие новые результаты должна достигать)
- 4) определите механизмы запуска программы изменений (опишите необходимые действия)
- 5) разработайте план действий (мероприятий) по реализации программы изменений
- 6) определите основные риски реализации программы
- 7) оцените стоимость реализации программы и соотнесите ее с планируемыми результатами.

Тема мини-проекта (ПК-2)

1. Проведите SWOT-анализ положения предприятия любой отрасли, определите базовую стратегию на основе проведенного анализа.

2. Оцените эффективность управления компанией «Кросси» на основе метода балльной оценки: присвойте весовое значение каждому критерию и проанализируйте критерии. При анализе используйте 5-балльную шкалу оценивания: 5 баллов – высокий уровень эффективности системы управления, необходимости в проведении организационных изменений нет; 1 балл – низкий уровень эффективности системы управления, компания нуждается в обязательной реализации организационных изменений.

3. Определите базовые проблемы компании. Стоит ли в данной ситуации полагаться на собственные силы или продолжить поиски инвестиций?

4. Сформулируйте 3-5 целей планируемых изменений.

Критерии эффективности системы управления компании

Критерий	Содержание критерия	Вес	Балл
Управляемость компании с точки зрения	инвестиционной привлекательности		
	привлекательности со стороны клиентов		
	контроля за финансовыми потоками		
	достижимости целей, ориентированности на результаты		
	обучения и развития персонала компании		
	управления затратами		
Структура управления	норма контроля		
	количество уровней в структуре управления		
	информационно-коммуникационное		
	деловые (управленческие) взаимоотношения между руководителем и подчиненными		
	эффективность структуры управления с функциональной точки зрения		
Конкурентоспособность	доля сегмента на рынке		
	качество сервисного обслуживания		
Управление бизнес-процессами	с точки зрения новизны операционной		
	с точки зрения оптимизации бизнес-		

Кейс «Цифровая лень»

Магазины сети «Цифровой центр ИОН» меняют формат. Теперь они называются «Ноу-хау», а развивать сеть компания будет совместно с сотовым оператором «Вымпелком». Осталось решить, как адаптировать прежнюю программу лояльности к новому формату.

«Цифровой центр ИОН» работает на рынке с 1998 года. В Москве и Московской области у компании 105 магазинов, еще десять готовятся к открытию. В планах – иметь к концу 2015 года 150 торговых точек и выйти на федеральный уровень. Площадь магазинов – от 60 до 130 кв. м., основной ассортимент – мобильная цифровая техника (ноутбуки, планшеты, смартфоны и телефоны, программное обеспечение и аксессуары к ним). Среднемесячный оборот компании – около 1 млрд руб. Свою долю рынка в Москве и Московской области по продажам смартфонов компания оценивает в 12 % (по iPhone в 20 %), доли по ноутбукам и планшетах – примерно по 10 %. У компании есть онлайн-магазин I-on.ru, здесь представлен такой же ассортимент по таким же ценам, как и в офлайне. Но пока этот канал приносит сети не больше 10% выручки. «Сайт выполняет в первую очередь функции информационной площадки, где публикуются обзоры по технике, видеоролики о новинках, инструкции ко всем устройствам», – говорит директор по маркетингу ИОН Вилли Крючков. Но активно развивать онлайн-направление компания не планирует, по крайней мере в ближайшие два года. «Конкуренция в интернете – это пока конкуренция по цене. Мы же делаем ставку на сервис», – продолжает менеджер. Ситуация на рынке розничной

торговли электроникой сложная: снижается маржинальность по многим категориям, на ряд товаров падает спрос (стационарные компьютеры, ноутбуки). Рынок претерпевает структурные изменения: одни игроки уходят с рынка, другие уходят в онлайн или смежные сегменты, осваивают новые для себя товарные категории, пробуют новые форматы магазинов.

В декабре 2013 года «Цифровой центр ИОН» и ОАО «Вымпелком» подписали договор о стратегическом партнерстве. На базе сети магазинов ИОН была создана сеть магазинов «Ноу-хау», а развивать новый бренд компания стала совместно с «Вымпелкомом». «Объединение усилий сотовых операторов и розничных продавцов электроники – мировой тренд», – говорит Крючков. Почти 80 бывших магазинов ИОН уже работают под брендом «Ноу-хау». «Формат востребован потребителями, посещаемость магазинов уже выросла на 10 %», – говорит Крючков. Сейчас одна из задач компании – перенести успешно существующую в магазинах программу лояльности ИОН в новый формат. Вопрос непростой, поскольку у магазинов ИОН есть сложившаяся аудитория, а «Ноу-хау» – новый бренд, с помощью которого компания надеется привлечь и новые группы потребителей.

Показать и настроить

Основные конкурентные преимущества магазинов ИОН – уровень подготовки продавцов и качество сервиса, считает Крючков. В департаменте обучения ИОН работают 15 тренеров (всего в компании около 1,5 тыс. сотрудников). В компании есть лаборатория, через которую проходит каждая новая модель товара. Специалисты изучают устройство, выявляют его преимущества и недостатки, пишут подробные инструкции по использованию, читают сотрудникам лекции. Первичная подготовка продавца занимает три недели: половина времени уходит на изучение курсов «Цифровые устройства» и «Техника продаж», остальное – на стажировку в магазинах. «Предусмотрен экзамен, из группы 40 человек в среднем отсеивается около семи», – рассказывает Крючков. Тесты сотрудники проходят постоянно, их успешная сдача позволяет переходить на более высокую квалификационную ступень и больше зарабатывать. Существует четыре ступени квалификации продавца, самая высокая – эксперт.

В каждом магазине ИОН работает от восьми до 15 продавцов (количество зависит от площади). Обязанность продавца – не только проконсультировать покупателя, но и сделать так, чтобы человек мог использовать устройство сразу после выхода из магазина. По словам Крючкова, компания умеет работать с людьми, которые не хотят или не могут сами разбираться в сложном устройстве современных девайсов, выбирать нужные функции и устанавливать настройки, закрывать нужные программы, изучать инструкции. «Многие пожилые люди пользуются смартфонами и планшетами, не говоря уже о мобильных телефонах. Родственники дарят им устройства, но вынуждены тратить время на объяснения, как они работают. И не все умеют объяснять», – рассказывает Крючков. Так, в одной из рекламных кампаний ИОН использовала образы

пожилых людей, которым продавцы настраивали гаджеты и показывали, как работают «кнопочки». Другая группа клиентов, которым нужна помощь с настройкой, – занятые люди, в том числе бизнесмены, топ-менеджеры. «У меня самого мало времени, не представляю, как бы я обошелся без помощи консультантов», – говорит Крючков.

Продавцы оказывают и платные услуги, например, устанавливают ПО и дополнительные сервисы. «Качественная работа, которая требует много времени и сил, не может быть бесплатной. Но мы нашли баланс, делающий услугу приемлемой для покупателя и выгодной для продавца», – говорит Крючков. Стоимость наиболее популярных услуг (установка антивируса, пакета карт для навигатора, «привязка» устройства к банковской карте) – 300–900 руб. «Хотя бывают и пакеты по 7 тыс. руб. – например, устанавливали клиенту оболочку Windows и все сопутствующие программы на Mac», – рассказывает директор по маркетингу. Платные сервисы прибавляют к выручке сети не более 10 %. Часть этих денег идет продавцам, которые оказывают услугу.

Новая лояльность

Магазины «Ноу-хау» выглядят иначе, чем ИОН: к фирменному для ИОН белому цвету добавились желтый и зеленый. «Экс-владелец «Евросети» Евгений Чичваркин когда-то называл магазины ИОН «буржуазными». «Ноу-хау» сейчас выглядят более демократично, чем ИОН, а продавцы сменили строгие костюмы на рубашки-поло», – рассказывает Крючков. В новой сети немного поменяли ассортимент: расширили товарную группу планшетов, сократили ассортимент ноутбуков. Но качество сервиса и уровень подготовки продавцов должны стать и конкурентным преимуществом магазинов «Ноу-хау». «В этом отношении политика компании не изменилась. Только теперь мы будем предоставлять также сервис и консультации от мобильного оператора», – рассказывает Крючков.

В переоборудованных магазинах «Ноу-хау» две зоны – вместе с продавцами ИОН здесь работают два сотрудника «Вымпелкома». Выбрав устройство, покупатель может сразу выбрать нужный тариф и подключить его к «Билайну». Подобные возможности были раньше у клиентов ИОН, но теперь, по мнению Крюčkова, консультация по услугам оператора станет более профессиональной и удобной. «В магазинах конкурентов человеку порой нужно отстоять очередь, чтобы получить ответ на вопрос по тарифам», – говорит он. Кроме того, в зоне оператора можно протестировать качество связи, скорость интернета при использовании разных возможностей устройства. «Чтобы выбрать оптимальный тариф для планшета или смартфона, надо понимать какими функциями ты будешь пользоваться чаще всего, какой трафик они „поглощают“. У нас можно скачать фильм или воспользоваться приложением, чтобы рассчитать свой трафик», – говорит директор по маркетингу. Сотрудники «Вымпелкома» также занимаются абонентским обслуживанием клиентов оператора – в магазинах «Ноу-хау» можно поменять тариф, восстановить SIM-карту и т. п.

Компания ставит перед собой задачу омолодить целевую аудиторию. Если аудитория магазинов ИОН была 30+, то для «Ноу-хау» компания хотела бы снизить возраст до 25+. Поможет в этом не только демократичный стиль, но и новые сервисы. Например, в магазинах планируется сделать бесплатный Wi-Fi.

Еще одна задача – адаптировать существующую программу лояльности под новый формат. В магазинах ИОН клиенты получали специальную «Лень-карту». «С помощью такого названия мы хотели показать, что для работы с нами требуется минимум усилий», – поясняет Крючков. На данный момент компания выдала 290 тыс. таких карт. По словам директора по маркетингу, карты есть практически у всех клиентов сети, их бесплатно выдают при покупке продукции Apple. Кроме того, ее можно приобрести за 149 руб.

Карта накопительная – 1 % стоимости покупки превращается в баллы, которые можно потратить в магазинах сети (один балл равен 1 руб.). Если клиент заказывает платный сервис (настройку гаджета и установку ПО), на карту возвращается 50% стоимости услуги. Кроме того, карта дает возможность обменять или вернуть купленный товар в течение 30 дней без объяснения причин. Без карты в магазинах ИОН это можно сделать в течение 14 дней.

Владелец «Лень-карты» также может принимать участие в распродажах, которые сеть устраивает раз в квартал (скидка 20%), получает информацию (по электронной почте или СМС) о новинках и акциях. По словам Крючкова, доля повторных покупок по карте составляет 36%, а коэффициент вовлеченности (Redemption Rate, или процент погашения бонусов) – около 60%. Последний показатель не очень высокий по сравнению с другими игроками, потому что баллы можно тратить только в собственной сети магазинов.

Два года назад «Лень-карта» стала платежной (дебетовая карта расчетной системы MasterCard, ее эмитентом является расчетная небанковская кредитная организация). Положив на эту карту деньги, можно с ее помощью гасить кредиты, делать переводы, расплачиваться за товары и услуги в онлайн и офлайн и получать 2% суммы платежа в виде баллов. Для получения такой карты нужно заполнить анкету и предъявить паспорт.

Сейчас «Лень-карту» продолжают выдавать и в магазинах «Ноу-хау». Но отдел маркетинга думает, как модифицировать существующую программу лояльности для новой сети. Стоит ли придумать новое название карты или можно сохранить старое? Какие сервисы добавить, с учетом сменившегося формата и предполагаемых изменений целевой аудитории? В программе лояльности ИОН компания делала акцент на удобстве использования «Лень-карты» в повседневной жизни. А чтобы стимулировать клиентов покупать дополнительные услуги, предлагала за эти сервисы повышенные бонусы. Но молодая аудитория меньше нуждается в подобных услугах. Возможно, ей были бы интересны другие опции – например,

возможность получать бонусы за выкладывание комментариев по купленной технике.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Определите базовые проблемы компании.
2. Определите место компании на стадии жизненного цикла организации (в моделях Л. Грейнера и И. Адизеса).
3. Выберите модель проведения организационных изменений.
4. Определите, необходимо ли подчеркивать преемственность брендов.

Кейс. «Обучаем организацию»

Большая, динамичная, быстро развивающаяся, любящая все новое российская компания всегда ценила обучение. В этой компании всё любили делать сами, искать таланты внутри, растить своих сотрудников на все, даже самые сложные позиции, сами проводили обучение. Правда семинары больше походили на шоу, которые отлично мотивировали персонал, но вряд ли давали конкретные навыки. Заказав обучение внешней тренинговой компании, руководители увидели интересный эффект и решили повторить сами. У них получилось как всегда ярко, интересно и мотивирующе, но навыков не было. Руководители были не только люди прогрессивные и смелые, но и разумные. Поэтому они переключились на четкую формулировку задач внутреннего обучения, а саму разработку и обучение внутренних тренеров поручили профессионалам. Теперь у них свой замечательный Учебный центр, известный их клиентам и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.

Вопросы и задания по кейсу:

1. Является ли данная организация самообучающейся?
2. Выделите признаки, характерные для самообучающейся организации.

Ситуационная задача «Анализ стратегии изменений»

Вечером 30 декабря 2010 г. Генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть которая «сопутствовала» его поздравлению. Никто из присутствующих на собрании как обычно не шутил, не чувствовалось ожидание праздника. Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В 2011 г. завод входил с крайне серьезными проблемами. Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стал уоркс», Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В

Продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины. Период «легкой жизни» закончился в начале 90-х

годов, и причины оказались чисто технологического характера. Старение Ханты-Мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и, главное, резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, – думал Александр Рязанов, – через 5–6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн долларов». К технологическим добавились финансовые проблемы. Бичом завода в 2010 году стали неплатежи. Практически все финансовые операции выразились в бартер, и при загрузке завода на уровне 70-75 % от производственной мощности не стало живых денег платить зарплату и налоги. А нужно для этого, ни много ни мало, – 5-7 млрд руб. ежемесячно. В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама была тоже в положении газоперерабатывающего завода и не получила денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов. Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода – производство и продажа сжиженных газов. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или Украину. Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода. Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Александр Рязанов пришел к выводу: «Нужно менять стратегию развития! Положение можно исправить, и, самое главное, я догадываюсь как!» Вечером 30 декабря 2012 года он шел по коридору административного здания завода в приподнятом настроении. Поздравление с Новым годом трудового коллектива показало, что люди вышли из безысходного состояния двухлетней давности. Ровный шум в зале, шутливые выкрики и реплики с мест, конкретные вопросы к нему как к директору стали лучшим признаком рабочего настроения людей.

Вопросы к ситуации:

- 1 Проведите анализ управленческой стратегии завода до 2011 года?
- 2 Какую новую стратегию выбрал Александр Рязанов?
- 3 Насколько верны его действия?

Кейс «Организационная культура компании Levi Strauss»

Levi Strauss – крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам – Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Naas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству

джинсовой одежды. Теперь ее задача – создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Haas сводились к следующему: – открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании; – независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика; – этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании; – делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами; – внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании; – оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию. Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Haas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

Вопросы к кейсу:

1 К какому типу относится организационная культура компании Levi Straus?

2 Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?

3 Согласны ли вы с утверждением Haas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

2. ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ

Оценка по промежуточной аттестации по модулю (на экзамене по модулю в формате ассесмента) выставляется обучающемуся по 5-балльной шкале.

Механизм определения оценки обучающегося по промежуточной аттестации по модулю (на экзамене по модулю в формате ассесмента):

1. Каждая компетенция оценивается отдельно по шкале и критериям, указанным в таблице 1.

Таблица 1 – Шкала и критерии оценивания компетенций обучающихся на промежуточной аттестации по модулю (на экзамене по модулю в формате ассесмента)

Шкала и критерии оценивания компетенций			
Недостаточный уровень (2 балла)	Пороговый уровень (3 балла)	Продвинутый уровень (4 балла)	Высокий уровень (5 баллов)
При выполнении практического задания НЕ проявил способность, указанную в определении компетенции	При выполнении практического задания ЧАСТИЧНО проявил способность, названную в определении компетенции. Имели место ошибки и недочеты	При выполнении практического задания ПОЛНО проявил способность, названную в определении компетенции. Очевидных ошибок нет, имели место недочеты	При выполнении практического задания ПОЛНО и ТВОРЧЕСКИ проявил способность, названную в определении компетенции. Ошибки и недочеты отсутствуют

2. Баллы, полученные обучающимся по каждой компетенции, суммируются.

3. Сумма баллов делится на количество заданий в экзаменационном билете.

4. Если в результате деления частное является дробной величиной, оно округляется до целого числа.

5. Полученный балл считается окончательной оценкой обучающегося по промежуточной аттестации по модулю.