



**УТВЕРЖДЕНО:**  
**Советом Высшей школы бизнеса, менеджмента и права**  
**Протокол № 2 от «30» сентября 2021 г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**ДИСЦИПЛИНЫ**

***Б1.О.3 УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ***  
***БИЗНЕСА***

**основной образовательной программы высшего образования –**

**программы *магистратуры***

**по направлению подготовки:**

***38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ***

**направленность (профиль):**

**Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации**

**Квалификация: *магистр***

***год начала подготовки: 2022***

**Разработчик:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<b><i>К.э.н., доцент</i></b>	<b><i>Силаева А.А.</i></b>

**Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<b><i>профессор Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i></b>	<b><i>Д.э.н., доцент Виноградова М.В.</i></b>



### Аннотация рабочей программы дисциплины

#### **Б1.О.3 Управление развитием организации и проектирование бизнеса**

Дисциплина «Управление развитием организации и проектирование бизнеса» входит в обязательную часть 1 блока дисциплин программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент, профиль Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, сформированных как в процессе обучения в бакалавриате, научной деятельности обучающегося, а также знаний, умений и навыков приобретенных при изучении предшествующих дисциплин: «Современные методы научных исследований», «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности», «Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами», «Управление проектами (продвинутый уровень)», «Предпроектный анализ».

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций:

**ОПК-3.** Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды, в части:

**ОПК-3.1.** Критически оценивает альтернативные варианты стратегических и оперативных организационно-управленческих решений поставленных профессиональных задач;

**ОПК-3.2.** Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения и стратегии развития организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий;

**ОПК-3.3.** Обеспечивает реализацию сбалансированных организационно-управленческих решений с учетом особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики и динамики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий.

**ОПК-4.** Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций, в части:

**ОПК-4.2.** Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности;



**ОПК-4.3.** Разрабатывает стратегические и тактические решения в области развития инновационных направлений деятельности, проводит анализ и разрабатывает бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов.

**ПК-1.** Способен применять проектный подход к развитию инновационных направлений деятельности организаций на основе результатов управленческого анализа, в части:

**ПК 1.1.** Определяет инновационные направления деятельности организации с учетом стратегий ее развития и результатов управленческого анализа;

**ПК-1.3.** Анализирует и разрабатывает организационные структуры управления с учетом проектируемых подсистем реализации проектов.

Содержание дисциплины «Управление развитием организации и проектирование бизнеса» охватывает круг вопросов, связанных с изучением основ, способов и методов поиска и управления инновационных направлений развития организации, моделированием бизнес-моделей организации, использованием проектного и процессного подходов, как основы проектирования бизнеса.

Предлагаемая программа ориентирована на ознакомление студентов с научным подходом изучения и овладения знаниями и пониманием основных принципов и методов управления развитием организации, базовыми умениями применять методы и технологии проектирования бизнеса.

Данный курс позволит обучающимся освоить основы теоретических знаний в области управления нововведениями с целью развития организации, проектирования бизнеса «нуля» или с учетом утвержденных направлений развития, изучить средства и методы принятия решений, связанных с поиском и внедрением новых направлений развития организации, сформировать навыки и умения проектирования бизнеса.

Общая трудоемкость освоения дисциплины очной формы обучения составляет 6 зачетных единиц, 216 часов. Преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в 3 семестре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (28 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, практические занятия (28 часов) в форме семинара – заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловой игры, разбора конкретной ситуации, Case-study, индивидуальных и групповых проектов, самостоятельной работы обучающихся (154 часа), групповых и индивидуальных консультаций (4 часа), промежуточная аттестация (2 часа).



Общая трудоемкость освоения дисциплины заочной формы обучения составляет 6 зачетных единиц, 216 часа. Преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в 3,4 семестре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (6 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, практические занятия (8 часов) в форме семинара – заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловой игры, разбора конкретной ситуации, Case-study, индивидуальных и групповых проектов, самостоятельной работы обучающихся (198 часа), групповых и индивидуальных консультаций (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа).

Программой дисциплины предусмотрено использование активных и интерактивных форм обучения: лекций-дискуссий, проблемных лекций, деловых игр, семинаров-диспутов, семинаров-коллоквиумов, семинаров-разборов конкретных ситуаций, на которых происходят заслушивания, обсуждения и взаимная оценка докладов, презентации, отражающих результаты индивидуальных или групповых проектов, а также самостоятельная работа обучающихся.

Программой предусмотрены следующие виды аттестационных испытаний: текущий контроль успеваемости в форме тестирования и выполнения контрольной индивидуальной работы; промежуточная аттестация в форме экзамена.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении «Стратегическое планирование и прогнозирование», «Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений», «Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами» «Управление проектами (продвинутый уровень)», при прохождении «Производственной практики» и «Преддипломной практики», а также государственной итоговой аттестации.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Наименование модуля	Наименование и индекс компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
Модуль 1. Управление развитием организации	ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.1. Критически оценивает альтернативные варианты стратегических и оперативных организационно-управленческих решений поставленных профессиональных задач
Модуль 2. Проектирование бизнеса		ОПК-3.2. Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения и стратегии развития организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий



Наименование модуля	Наименование и индекс компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
		ОПК-3.3. Обеспечивает реализацию сбалансированных организационно-управленческих решений с учетом особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики и динамики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий
Модуль 1. Управление развитием организации	ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.2. Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности
Модуль 2. Проектирование бизнеса		ОПК-4.3. Разрабатывает стратегические и тактические решения в области развития инновационных направлений деятельности, проводит анализ и разрабатывает бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов
Модуль 2. Проектирование бизнеса	ПК-1. Способен применять проектный подход к развитию инновационных направлений деятельности организаций на основе результатов управленческого анализа	ПК 1.1. Определяет инновационные направления деятельности организации с учетом стратегий ее развития и результатов управленческого анализа ПК-1.3. Анализирует и разрабатывает организационные структуры управления с учетом проектируемых подсистем реализации проектов

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Управление развитием организации и проектирование бизнеса» входит в обязательную часть 1 блока дисциплин программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент, профиль Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: «Стратегическое планирование и прогнозирование», «Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами», «Управление проектами (продвинутый уровень), в процессе научно-исследовательской работы, производственной и преддипломной практики, итоговой государственной аттестации.



**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет \_\_6/216\_\_ зачетных единиц/ акад.часов.

*(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)*

**Для очной формы обучения:**

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			3			
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	62	62			
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	28	28			
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	28	28			
	Семинары					
	Лабораторные работы					
	Практические занятия	28	28			
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	4	4			
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (экзамен)</b>	2	2			
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	154	154			
<b>3</b>	<b>Общая трудоемкость, час</b>	216	216			
	<b>з.е.</b>	6	6			

**Для заочной формы обучения:**

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>18</b>			2	16
	в том числе:		-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	<b>6</b>			2	4
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	<b>8</b>				8
	Семинары					
	Лабораторные работы					
	Практические занятия	<b>8</b>				8
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>2</b>				2
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (экзамен)</b>	<b>2</b>				2
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>198</b>			34	164
<b>3</b>	<b>Общая трудоемкость, час.</b>	<b>216</b>			<b>36</b>	<b>180</b>
	<b>з.е.</b>	6			1	5



## 5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

### Для очной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, академических часов	Форма проведения СРС
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия		
1/3	Модуль 1. Управление развитием организации	Тема 1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития	2	Обзорная лекция	2	ПЗ – устный опрос, решение тестов, аналитических заданий	12	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка сообщений.
2/3		Тема 2. Проблемы управления организационным развитием. Организационная диагностика	2	Проблемная лекция	2	ПЗ – устный опрос, выполнение аналитических упражнений, решение практических и расчетных задач	20	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка сообщений.
3/3		Тема 3. Инструменты управления организационным развитием. Самообучающаяся организация	2	Лекция-информация	2	ПЗ – устный опрос, решение расчетных задач	18	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений. Подготовка к тестированию.
3/3		Контрольная точка №1	-		-	Тестирование	2	
4,5/3	Модуль 2. Проектирование бизнеса	Тема 1. Формирование бизнес-модели	4	Лекция-информация	4	ПЗ – решение тестов, устный опрос, решение аналитических упражнений	18	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий
6/3		Тема 2. Оценка и выбор внешних условий бизнеса	2	Лекция-конференция	2	ПЗ – выполнение аналитических упражнений, кейсов	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка к тестированию
6/3		Контрольная точка №2	-		-	Тестирование	2	
7/3		Тема 3. Особенности развития организации: бизнес-процессы и подсистемы	2	Проблемная лекция	2	ПЗ – устный опрос, групповая аудиторная работа, решение аналитических упражнений	12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка к тестированию
8,9/3		Тема 4. Проектирование подсистем организации	4	Лекция-визуализация	4	ПЗ – устный опрос, самостоятельная аудиторная работа, решение аналитических упражнений	18	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение практиче-



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, академических часов	Форма проведения СРС
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия		
							ского задания контрольной точки 3	
10,11,12/3		Тема 5. Проектирование организации в разрезе элементов	6	Лекция-визуализация	6	ПЗ – устный опрос, тестирование, решение аналитических упражнений	18	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
12/3		Контрольная точка №3	-		-	Практическое задание	2	
13,14/3		Тема 6. Методы проектирования бизнеса	4	Лекция-информация	4	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, устный опрос	18	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений
14/3		Групповая консультация			4			
14/3		Контрольная точка №4. Защита индивидуального (группового) проекта				Презентация проекта	4	
		Промежуточная аттестация – экзамен 2						

### Для заочной формы:

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, академических часов	Форма проведения СРС
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия		
	Модуль 1. Управление развитием организации	Тема 1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития	0,5	Обзорная лекция	1	ПЗ - решение ситуационных задач и тестов	12	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка сообщений.
		Тема 2. Проблемы управления организационным разви-	0,5	Проблемная лекция	1	ПЗ - выполнение аналитических упражнений,	20	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, академических часов	Форма проведения СРС
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия		
		тем. Организационная диагностика				решение практических и расчетных задач	упражнений, подготовка сообщений.	
		Тема 3. Инструменты управления организационным развитием. Самообучающаяся организация	0,5	Лекция-информация	1	ПЗ - выполнение аналитических задач и тестов	18	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений. Подготовка к тестированию.
		Контрольная точка №1	-		-	Тестирование	2	
	Модуль 2. Проектирование бизнеса	Тема 1. Формирование бизнес-модели	0,5	Лекция-информация	1	ПЗ – решение тестов, устный опрос, решение аналитических упражнений	20	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий
		Тема 2. Оценка и выбор внешних условий бизнеса	-		-		26	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка к тестированию
		Контрольная точка №2	-		-	Тестирование	2	
		Тема 3. Особенности развития организации: бизнес-процессы и подсистемы	-		-		28	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка к тестированию
		Тема 4. Проектирование подсистем организации	1	Лекция-визуализация	2	ПЗ – решение расчетных задач, тестирование	22	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение практического задания контрольной точки 3
		Тема 5. Проектирование организации в разрезе элементов	0,5	Лекция-визуализация	1	ПЗ – решение расчетных задач, тестирование	20	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
		Контрольная точка №3	-		-	Практическое задание	2	
		Тема 6. Методы проектирования бизнеса	0,5	Лекция-информация	1	ПЗ - выполнение аналитических задач и тестов, решение аналитических заданий	22	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений



Номер недели се- мestra	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабора- торных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, академ. часов	Форма проведения СРС
			Лек- ции, академ. часов	Форма прове- дения лекции	Практиче- ские заня- тия, академ. часов	Форма проведения прак- тического занятия		
		Групповая консультация			2			
		Контрольная точка №4. Защита индивидуального (группового) проекта				4	Презентация проекта	
		<b>Промежуточная аттестация – экзамен 2</b>						

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
	Модуль 1. Управление развитием организации	1. Стратегический менеджмент: Учебник / Г.Н. Степанова, В.А. Бирюков, М.В. Ливсон. - М.: ИНФРА-М, 2022. – 261 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа <a href="https://znanium.com/read?id=420219">https://znanium.com/read?id=420219</a>
1	Тема 1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития (12/12)	2. Современный стратегический анализ: Учебник / В.А. Ковалев - СПб.: Питер, 2016. – 288 с. ЭБС Znani-um.com. Режим доступа ЭБС <a href="https://znanium.com/read?id=379366">https://znanium.com/read?id=379366</a> 3. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учеб. пос. / В.И. Грушенко - М.: НИЦ Инфра-М, 2021. 336 с. - ЭБС Znani-um.com. Режим доступа <a href="https://znanium.com/read?id=398538">https://znanium.com/read?id=398538</a> 4. Литвинова, Т. Н. Планирование на предприятии (в организации) : учеб. пособие / Т.Н. Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 156 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/14982">www.dx.doi.org/10.12737/14982</a> . - ISBN 978-5-16-011296-1. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1946498">https://znanium.com/catalog/product/1946498</a> – Режим доступа: по подписке.
2	Тема 2. Проблемы управления организационным развитием. Организационная диагностика (20/20)	5. Александр Остервальдер Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / Остервальдер Александр, Пинье Ив ; перевод М. Кульнева ; под редакцией М. Савиной. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 287 с. – Режим доступа: <a href="https://www.iprbookshop.ru/93048.html">https://www.iprbookshop.ru/93048.html</a>
3	Тема 3. Инструменты управления организационным развитием. Самообучающаяся организация (18/18)	6. Александров Д. В. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учебник / Д. В. Александров. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 227 с. Режим доступа: <a href="https://www.iprbookshop.ru/61086.html">https://www.iprbookshop.ru/61086.html</a>
	Контрольная точка №1 (2/2)	7. Бобрышев А. Д. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: учебник / Бобрышев А. Д., Тумин В. М., Тарабрин К. М., Бубенок Е. А., Зенкина Е. В. – М.: Инфра., 2021. – 289 с.- Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=362114">https://znanium.com/catalog/document?id=362114</a>
	Модуль 2. Проектирование бизнеса	8. Булыгина, О. В. Имитационное моделирование в экономике и управлении : учебник / О.В. Булыгина, А.А. Емельянов, Н.З. Емельянова ; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.А. Емельянова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 592 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI <a href="https://doi.org/10.12737/textbook_5b5ab5571bd995.05564317">10.12737/textbook_5b5ab5571bd995.05564317</a> . - ISBN 978-5-16-014523-5. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1192240">https://znanium.com/catalog/product/1192240</a>
4	Тема 1. Формирование бизнес-модели (18/20)	9. Гобарева, Я. Л. Моделирование финансово-хозяйственной деятельности компании в ProjectExpert : учеб. пособие / Я.Л. Гобарева, О.Ю. Городецкая, А.В. Золотарюк. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 197 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5c4059e9d940d9.50534167">www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5c4059e9d940d9.50534167</a> . - ISBN 978-5-16-014387-3. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/978856">https://znanium.com/catalog/product/978856</a>
5	Тема 2. Оценка и выбор внешних условий бизнеса (10/26)	10. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва : ИН- ФРА-М, 2021. — 337 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-009611-7. – Текст: электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1226518">https://znanium.com/catalog/product/1226518</a>
	Контрольная точка №2 (2/2)	11. Кен, Швабер Скрам: гибкое управление продуктом и бизнесом / Швабер Кен ; перевод Д. Блинов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020.
6	Тема 3. Особенности развития организации: бизнес-процессы и подсистемы (12/28)	
7	Тема 4. Проектирование подсистем организации (18/22)	
8	Тема 5. Проектирование организации в разрезе элементов (18/20)	
	Контрольная точка №3 (2/2)	
9	Тема 6. Методы проектирования бизнеса (18/22)	
	Групповая консультация	



	Контрольная точка №4. (Защита индивидуально- го (группового) проекта (4/4)	— 240 с. — ISBN 978-5-9614-2546-8. — Текст : электрон- ный // Элек- тронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/96868.html">https://www.iprbookshop.ru/96868.html</a> 12. Коваленко, В. В. Проектирование информационных систем : учебное пособие / В.В. Коваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 357 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/987869. - ISBN 978-5-00091-637-7. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/987869">https://znanium.com/catalog/product/987869</a> 13. Магретта Д. Трансформация бизнес-модели / Д. Магретта, М. Джон- сон, К. Кристенсен [и др.]. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 170 с. Режим доступа: <a href="https://www.iprbookshop.ru/109266.html">https://www.iprbookshop.ru/109266.html</a> 14. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практи- ке: учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА- М, 2021. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образова- ние: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1037144">https://znanium.com/catalog/product/1037144</a> 15. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели: учебное пособие / Рис Э. - М.: Альпина Пабл., 2017. — 253 с. — Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=187738">https://znanium.com/catalog/document?id=187738</a>
	<b>Итого: 154/198 час</b>	

## 7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной атте- стации обучающихся по дисциплине (модулю)

### 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежу-  
точной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего  
контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным  
программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистрату-  
ры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в  
ФГБОУ ВО «РГУТИС».

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценива- ния	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание методов и крите- риев оценки альтернатив- ных вариантов развития организации, методик проектирования бизнеса и оценки альтернативных бизнес-моделей организа- ции Умение разрабатывать и оценивать альтернативные варианты развития орга- низации стратегического и оперативного уровня, применять методики про- ектирования бизнеса и	Выполнение практи- ческих заданий, тести- рование, защита группового проекта по проектиро- ванию бизнеса	Студент демонстрирует знание современных отечественных и методов и критериев оценки альтернативных вариантов развития организации, методик проектирования бизнеса и оценки альтернативных биз- нес-моделей организации Студент умеет разрабатывать и оценивать альтернативные варианты развития организа- ции стратегического и опера- тивного уровня, применять методики проектирования биз- неса и оценки альтернативных	Закрепление спо- собности критиче- ски оценивать аль- тернативные вари- анты стратегиче- ских и оперативных организационно- управленческих решений постав- ленных профессио- нальных задач



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
оценки альтернативных вариантов его развития Владение навыками критической оценки альтернативных вариантов развития организации, организационных изменений стратегического и оперативного уровня и построения бизнес-моделей организации		вариантов его развития Студент владеет навыками критической оценки альтернативных вариантов развития организации, организационных изменений стратегического и оперативного уровня и построения бизнес-моделей организации	
Знание критериев операционной и организационной эффективности управленческих решений развития организации и бизнес-моделирования, методов и критериев оценки социально-экономических последствий управленческих решений Умение разрабатывать управленческие решения развития и бизнес-модель организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности, определять требования к организации, налагаемые внешней средой, и планировать выход в отрасль Владение способностью обосновывать управленческие решения в процессе управления развитием организации и бизнес-моделирования с учетом операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий	Выполнение практических заданий, подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике, письменное тестирование, защита группового проекта по проектированию бизнеса	Студент демонстрирует знание критериев операционной и организационной эффективности управленческих решений развития организации и бизнес-моделирования, методов и критериев оценки социально-экономических последствий управленческих решений Студент умеет разрабатывать управленческие решения развития и бизнес-модель организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности, определять требования к организации, налагаемые внешней средой, и планировать выход в отрасль Студент способен обосновывать управленческие решения в процессе управления развитием организации и бизнес-моделирования с учетом операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий	Готов разрабатывать и обосновывать организационно-управленческие решения и стратегии развития организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий
Знание методик оценки динамики среды и выявления ее особенностей, методик определения требований к организации в соответствии со спецификой и динамикой внешней среды, особенностей кросс-культурных взаимодействий Умение использовать методики оценки динамики	Выполнение практических заданий, выполнение доклада с презентацией письменное тестирование, защита группового проекта по проектированию бизнеса	Студент демонстрирует знание методик оценки динамики среды и выявления ее особенностей, методик определения требований к организации в соответствии со спецификой и динамикой внешней среды, особенностей кросс-культурных взаимодействий Студент умеет использовать методики оценки динамики и выявления особенностей	Закрепление способности реализации сбалансированных организационно-управленческих решений с учетом особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в за-



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
и выявления особенностей внешней среды, определять требования к организации в соответствии со спецификой и динамикой внешней среды Владение способностью реализации сбалансированных управленческих решений развития организации и бизнес-моделирования с учетом особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики и динамики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий		внешней среды, определять требования к организации в соответствии со спецификой и динамикой внешней среды Студент владеет способностью реализации сбалансированных управленческих решений развития организации и бизнес-моделирования с учетом особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики и динамики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий	в зависимости от специфики и динамики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий
Знание методики анализа отраслевой цепочки ценностей, направлений развития организации, методик анализа рынка, методик оценки рыночных возможностей развития организации Умение анализировать рынок, выявлять новые рыночные возможности развития организации Владение способностью определять новые рыночные возможности развития организации на основе проведенного рыночного анализа	Выполнение практических заданий, подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике, письменное тестирование, защита группового проекта по проектированию бизнеса	Студент демонстрирует знание методики анализа отраслевой цепочки ценностей, направлений развития организации, методик анализа рынка, методик оценки рыночных возможностей развития организации Студент умеет анализировать рынок, выявлять новые рыночные возможности развития организации Студент владеет способностью определять новые рыночные возможности развития организации на основе проведенного рыночного анализа	Готов проводить анализ рынка и выявлять новые рыночные возможности
Знание методов бизнес-моделирования, инноваций в сфере профессиональной деятельности, параметров, процессов и показателей подсистем организации, методов разработки стратегических и тактических управленческих решений, методов оценки возможной эффективности проектируемой организации Умение формировать бизнес-модель и карту бизнес-процессов организации, проектировать (перепроектировать) основные	Выполнение практических заданий, подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике, письменное тестирование, защита группового проекта по проектированию бизнеса	Студент демонстрирует знание бизнес-моделирования, инноваций в сфере профессиональной деятельности, параметров, процессов и показателей подсистем организации, методов разработки стратегических и тактических управленческих решений, методов оценки возможной эффективности проектируемой организации Студент умеет формировать бизнес-модель и карту бизнес-процессов организации, проектировать (перепроектировать) основные подсистемы организации (основной деятельности и управленческие), определять	Готов разрабатывать стратегические и тактические решения в области развития инновационных направлений деятельности, проводить анализ и разрабатывать бизнес-модель организации, формировать карту бизнес-процессов



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
подсистемы организации (основной деятельности и управленческие), определять необходимые параметры, процессы и показатели для подсистем организации, оценивать возможную эффективность проектируемой организации Владение способностью бизнес-моделирования в области развития инновационных направлений деятельности организации		необходимые параметры, процессы и показатели для подсистем организации, оценивать возможную эффективность проектируемой организации Студент демонстрирует владение способностью бизнес-моделирования в области развития инновационных направлений деятельности организации	
Знание методик определения инновационных направлений деятельности организации, методов исследования стратегий развития организации Умение исследовать стратегии развития организации и определять инновационные направления ее деятельности Владение способностью исследовать стратегии развития организации и определять инновационные направления ее деятельности	Выполнение практических заданий, подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике, письменное тестирование, защита группового проекта по проектированию бизнеса	Студент демонстрирует знание методик определения инновационных направлений деятельности организации, методов исследования стратегий развития организации Студент демонстрирует умение исследовать стратегии развития организации и определять инновационные направления ее деятельности Студент демонстрирует владение способностью исследовать стратегии развития организации и определять инновационные направления ее деятельности	Закрепление способности определять инновационные направления деятельности организации с учетом стратегий ее развития и результатов управленческого анализа
Знание бизнес-процессов реализации проектов, методов проектирования подсистем реализации проектов Умение использовать методы проектирования подсистем реализации проектов в процессе разработки организационных структур управления и бизнес-процессов реализации проектов Владение навыками применения полученных знаний и умений в процессе реализации проектов	Выполнение практических заданий, подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике, письменное тестирование, защита группового проекта по проектированию бизнеса	Студент демонстрирует знание бизнес-процессов реализации проектов, методов проектирования подсистем реализации проектов Студент демонстрирует умение использовать методы проектирования подсистем реализации проектов в процессе разработки организационных структур управления и бизнес-процессов реализации проектов Студент демонстрирует владение навыками применения полученных знаний и умений в процессе реализации проектов	Закрепление способности анализировать и разрабатывать организационные структуры управления с учетом проектируемых подсистем реализации проектов

Текущий контроль реализуется в формах тестирования, оценки качества и активности работы на практических занятиях, анализа добросовестности и самостоятельности при написании творческих работ, решения задач, посещаемости занятий и т.д. В семестре по



дисциплине устанавливается мероприятия текущего контроля успеваемости (4 «контрольных точки»). Выполнение всех заданий текущего контроля является обязательным для студента и является основанием для допуска к промежуточной аттестации.

К критериям выставления оценок текущего контроля относятся:

Основные критерии:

- оценка текущей успеваемости по итогам работы на семинарах;
- оценки за письменные работы (рефераты, доклады, решение задач и др.);
- оценки текущей успеваемости по итогам интерактивных форм практических занятий (деловые игры, дискуссии и др.);
- посещение учебных занятий.

Дополнительные критерии:

- активность на лекциях и семинарских занятиях, интерес к изучаемому предмету;
- владение компьютерными методами изучения предмета, умение готовить презентации для конференций, использование Интернета, профессиональных баз данных при подготовке к занятиям и написании письменных работ;
- обязательное посещение учебных занятий;
- оценка самостоятельной работы студента;
- участие студента в работе организуемых кафедрой (филиалом) круглых столов, конференций и пр.;
- общий уровень правовой культуры, эрудиция в области правовых проблем.

Результаты промежуточной аттестации определяются оценками "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно" (форма промежуточной аттестации – экзамен).

**Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля**

Средство оценивания – сообщение

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при сообщении**

<b>Предел длительности контроля</b>	3-5 мин.
<b>Критерии оценки</b>	1.Своевременность представления (в соответствии с выданным заданием) 0-1 балла 2.Креативность 0- 2 балл 3.Полнота раскрытия темы сообщения-0-1 балл 4.Нетривиальный подход к раскрытию темы сообщения 0-2 балла 5.Рассказ, а не чтение 0-1 балла 6.Полная самостоятельность выполнения –0- 1 балл



	7.Использование различных (а не одного) источников для подготовки сообщения 0-0- 1 балла 8.Наличие собственного мнения по рассматриваемой теме – 0-1 балл 9.Полное соответствие сообщения теме задания – 0-1 балл
<b>Показатели оценки</b>	мах 10 баллов

Средство оценивания – доклад с презентацией

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при докладе с презентацией**

<b>Предел длительности контроля</b>	10 мин.
<b>Критерии оценки</b>	- полнота раскрытия темы доклада, - уровень владения материалом, - наличие презентационных навыков, - обоснованность и креативность выводов
<b>Показатели оценки</b>	мах 10 баллов
9 – 10 баллов	тема раскрыта полностью, отличные презентационные навыки выступления, умение держаться перед аудиторией, ярко выражены невербальные навыки
7 – 8 баллов	тема раскрыта полностью, но не очень выражены презентационные навыки, студент не может ответить на вопросы аудитории по теме выступления
5 – 6 баллов	тема раскрыта поверхностно с ограниченным набором слайдов
3-4 балла	тема не полностью раскрыта, имеются существенные пробелы во владении материалом, выводы не обоснованы
1-2 балла	тема не соответствует выданному заданию
0 баллов	доклад не подготовлен

Средство оценивания – тестирование

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий**

<b>Критерии оценки</b>	<b>Оценка</b>
Выполнено верно заданий	20 правильных ответов - десять баллов 18-19 правильных ответов - девять баллов 16-17 правильных ответов – восемь баллов 14-15 правильных ответов – семь баллов 12-13 правильных ответов – шесть баллов 10-11 правильных ответов – пять баллов Менее 10 правильных ответов – повторное тестирование

Средство оценивания – решение задач

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении задач**

<b>Предел длительности контроля</b>	60 мин.
<b>Критерии оценки</b>	- правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков
<b>Показатели оценки</b>	мах 10 баллов
9 – 10 баллов	обе задачи решены правильно, сделаны верные выводы
7 – 8 баллов	одна задача решена верно, во второй есть несущественные недостатки
5 – 6 баллов	одна задача решена верно, вторая правильно начата
3-4 балла	обе задачи правильно начаты
2 балла	одна задача практически решена



Средство оценивания – решение ситуационных задач (кейсов)

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении ситуационных задач (кейсов)**

<b>Предел длительности контроля</b>	40 мин.
<b>Критерии оценки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>– были использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи);</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li><li>– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>
<b>Показатели оценки</b>	мах 10 баллов
<b>9 – 10 баллов</b>	-полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников, полное соответствие критериям оценки
<b>7 – 8 баллов</b>	-не совсем полный ответ по поставленной проблеме; - были выполнены не все необходимые расчеты; - не были сформулированы и проанализированы все вопросы, заложенные в кейсе
<b>5 – 6 баллов</b>	- неполный ответ; - было продемонстрировано недостаточное количество аналитических методов при работе с информацией; - не были подготовлены в ходе решения кейса все документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
<b>3-4 балла</b>	- неполный ответ; - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовлены в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Средство оценивания - выполнение индивидуального (группового) проекта

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении индивидуального (группового) проекта**

<b>Предел длительности контроля</b>	30 мин.
<b>Критерии оценки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте;</li><li>– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>– были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта;</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– подготовленные в ходе выполнения проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li><li>– сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации</li></ul>
<b>Показатели оценки</b>	мах 15 баллов



0 баллов	проект не подготовлен;
1–2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5-7 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
8-10 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
11-12 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
13-15 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

### Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации, и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

#### Форма промежуточной аттестации – экзамен

Экзамен может проводиться как в письменном виде (включает 2 теоретических вопроса и 3 задачи), так и в форме тестирования (вариант задания содержит вопросы открытого и закрытого типа) (3 семестр)

#### Экзамен в форме тестирования

Промежуточная аттестация	Критерии оценивания	Показатели оценивания
5 «Отлично»	Выполнено верно заданий	50-55 правильных ответов
4 «Хорошо»	Выполнено верно заданий	38-49 правильных ответов
3 «Удовлетворительно»	Выполнено верно заданий	28-37 правильных ответов
2 «Неудовлетворительно»	Выполнено верно заданий	Менее 28 правильных ответов

#### Экзамен в письменной форме

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
5 «отлично»	<b>Теоретический вопрос:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li><li>- демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul> <b>Задача 1:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul> <b>Задача 2 (ситуационная):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>- использование аналитических методов при работе с информацией;</li><li>- использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи);</li><li>- были выполнены все необходимые рас-</li></ul>	<b>Теоретический вопрос:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,</li><li>- последовательно и четко отвечает на вопросы билета,</li><li>- демонстрирует способность, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</li><li>- подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul> <b>Задача расчетная:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- задача решена правильно и в полном объеме,</li><li>- применен верный алгоритм решения,</li><li>- выводы обоснованы и раскрывают суть и содержание задачи,</li><li>- подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных про-</li></ul>



Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
	<p>четы;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– обоснованность выводов и аргументов</li></ul>	<p>граммой</p> <p><b>Задача ситуационная:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- сформулированы и проанализированы большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>– использует несколько аналитических методов при работе с информацией,</li><li>- использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи),</li><li>- были выполнены все необходимые расчеты,</li><li>– подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы,</li><li>- подтверждает владение навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
4 «хорошо»	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li><li>- демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>– использование аналитических методов при работе с информацией;</li><li>– использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи);</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>– соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– обоснованность выводов и аргументов</li></ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся показывает достаточно полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы;</li><li>- дает подробный ответ на вопрос билета, допуская некоторые неточности;</li><li>- демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul> <p><b>Задача расчетная:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- задача решена в целом правильно,</li><li>- алгоритм решения в целом верный,</li><li>- выводы обоснованы, но не полностью раскрывают суть и содержание задачи,</li><li>- в целом продемонстрированы необходимые умения и навыки в рамках компетенций, предусмотренных программой</li></ul> <p><b>Задача ситуационная:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- сформулированы и проанализированы не все проблемы, заложенные в кейсе (задаче);</li><li>– использует 2-3 аналитических метода при работе с информацией,</li><li>- не использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи),</li></ul>



Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
		<ul style="list-style-type: none"><li>- были выполнены большинство необходимых расчетов,</li><li>- подготовленные в ходе решения кейса документы в основном соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>- выводы достаточно обоснованы,</li><li>- в целом подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
3 «удовлетворительно»	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li><li>- демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>- использование аналитических методов при работе с информацией;</li><li>- использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи);</li><li>- были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>- соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>- обоснованность выводов и аргументов</li></ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</li><li>- усвоены основные категории по рассматриваемому вопросу;</li><li>- имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии,</li><li>- при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций</li></ul> <p><b>Задача расчетная:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- задача решена, но не в полном объеме,</li><li>- алгоритм решения в целом верный,</li><li>- выводы неполные, сделаны по отдельным элементам задачи,</li><li>- подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне</li></ul> <p><b>Задача ситуационная:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- сформулированы, но подробно не проанализированы проблемы, заложенные в кейсе (задаче);</li><li>- использует 1 аналитический метод при работе с информацией,</li><li>- не использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи),</li><li>- были выполнены часть необходимых расчетов,</li><li>- подготовленные в ходе решения кейса документы не полностью соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li></ul>



Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
		– выводы в целом обоснованы, - подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне.
2 «неудовлетворительно»	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li><li>- демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>- использование аналитических методов при работе с информацией;</li><li>- использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи);</li><li>- были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>- соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>- обоснованность выводов и аргументов</li></ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- не раскрыто основное содержание вопроса,</li><li>- обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</li><li>- допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии,</li><li>- обучающийся не способен аргументированно и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки,</li><li>- не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul> <p><b>Задача расчетная:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- задача не решена</li><li>- не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul> <p><b>Задача ситуационная:</b></p> <p>сформулированы, но не проанализированы проблемы, заложенные в кейсе (задаче);</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- использует неправильно аналитические методы при работе с информацией,</li><li>- не использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи),</li><li>- не была выполнена основная часть необходимых расчетов,</li><li>- подготовленные в ходе решения кейса документы не соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>- выводы не обоснованы,</li><li>- не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>

**7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**



Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4/3	Модуль 1. Управление развитием организации Тема 1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития Тема 2. Проблемы управления организационным развитием. Организационная диагностика Тема 3. Инструменты управления организационным развитием	Контрольная точка 1. 1. Совокупность домашних заданий 2. Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в том числе 5 вопросов закрытого типа, 15 вопросов открытого типа. Работа выполняется на 4 неделе 3 семестра в аудитории - 30 мин.	1. Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса 2. Критерии оценки выполнения задания: 20 правильных ответов – десять баллов 19 правильных ответов – девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов Менее 15 правильных ответов – повторное тестирование
9/3	Модуль 2. Проектирование бизнеса Тема 1. Формирование бизнес-модели Тема 2. Оценка и выбор внешних условий бизнеса	Контрольная точка 2. 1. Совокупность домашних заданий 2. Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в том числе 5 вопросов закрытого типа, 15 вопросов открытого типа. Работа выполняется на 9 неделе 3 семестра в аудитории - 30 мин.	1. Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса 2. Критерии оценки выполнения задания 20 правильных ответов – десять баллов 19 правильных ответов – девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов 14 правильных ответов – четыре балла 13 правильных ответов – три балла 12 правильных ответов – 2 балла 11 правильных ответов – 1 балл 10 и менее правильных ответов – повторное тестирование
11/3	Модуль 2. Методологические основы планирования и прогнозирования Тема 3. Особенности развития организации: бизнес-процессы и подсистемы Тема 4. Проектирование подсистем организации Тема 5. Проектирование организации в разрезе элементов	Контрольная точка 3. Решение задач и выполнение практических заданий – аудиторная контрольная работа Работа выполняется на 11 неделе 3 семестра в аудитории – 90 минут.	Правильность решения, использование различных способов решения, верный алгоритм решения Максимальная оценка 10 баллов
14/3	Модуль 1. Темы 1-3 Модуль 2. Проектирование бизнеса. Темы 1-6	Контрольная точка 4. Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний и практических навыков по курсу: Студенты получают	Проект оценивается по 5-ти бальной шкале. Учитываются оригинальность идеи, качество и разнообразие используемых методов анализа и расчета, возможность использования продукта в реальной коммерческой жизни, графическое исполнение проекта в виде презентации из 20 слайдов. Оценка «отлично» подразумевает исполнение



		индивидуальное задание или задание на группу (на группу до 3-х человек), готовят доклад, презентацию - не менее 20 слайдов. Работа выполняется на 14 неделе 3 семестра. Защита в аудитории	проекта с учетом всех предъявленных требований, оценка «хорошо» – исполнение проекта с учетом практически всех предъявленных требований, оценка «удовлетворительно» – неинтересное, неаккуратное исполнение презентационной части проекта, недостаточная разработка идеи и ее воплощения. Оценка «неудовлетворительно» – проект не выполнен в соответствии с требованиями и в неполном объеме
--	--	--	---

### 7.3.1. Типовые контрольные задания для текущей аттестации

#### Тестовые задания по модулю 1. Контрольная точка №1

##### 1. Возможности организации как открытой системы определяют системообразующие факторы:

- 1) цели и интересы лидеров – владельцев, менеджеров высшего звена;
- 2) цели и интересы персонала;
- 3) требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации товара или услуги;
- 4) требования среды: экономические, политические, социальные и т. п.
- 5) все перечисленные

##### 2. Какие из перечисленных основных подсистем выделяются в организации?

- 1) операционная;
- 2) обеспечивающая;
- 3) политическая;
- 4) экономическая;
- 5) система развития.

##### 3. Что из перечисленного является одним из путей организационного развития предприятия (организации)?

- 1) экономический рост;
- 2) механический рост;
- 3) производственный рост;
- 4) организационный рост;
- 5) социальный рост.

##### 4. Принцип каузальности в процессе организационного развития предполагает:

- 1) идентификация проблемы сотрудниками, сбор дополнительной информации;
- 2) целенаправленное обучение сотрудников;
- 3) выделение причинных переменных;
- 4) постановку четких целей;
- 5) построение эффективных организаций.

##### 5. К методам, направленным на сотрудников, организационного развития из перечисленных относятся:

- 1) организационный дизайн;



- 2) тимбилдинг;
- 3) дизайн рабочих процессов;
- 4) воздействия;
- 5) конфронтационные встречи.

### Задания открытого типа

1. Метод ценообразования на продукцию (работы, услуги), позволяющий исчислить предел цены, ниже которого цена может опуститься только в исключительных случаях и на определенный срок – это?
2. Метод ценообразования на продукцию (работы, услуги), основанный на подходе, при котором производитель устанавливает цену чуть выше или чуть ниже крупнейшего конкурента – это?
3. При каком методе ценообразования на продукцию (работы, услуги) производственные затраты рассматриваются как ограничительный фактор?
4. Нарисуйте график зависимости видов используемых стратегий предприятия и долговременности пребывания организации (предприятия) на рынке.
5. Стейкхолдер – это?

6. Соотнесите перечисленные функции организационного развития с их содержанием.

**Функции:**

- (1) Разработка требований;
- (2) Разработка бизнес-модели и плана развития;
- (3) Разработка продукта;
- (4) Проектирование бизнес-архитектуры;
- (5) Создание или изменение операционной и обслуживающей систем.

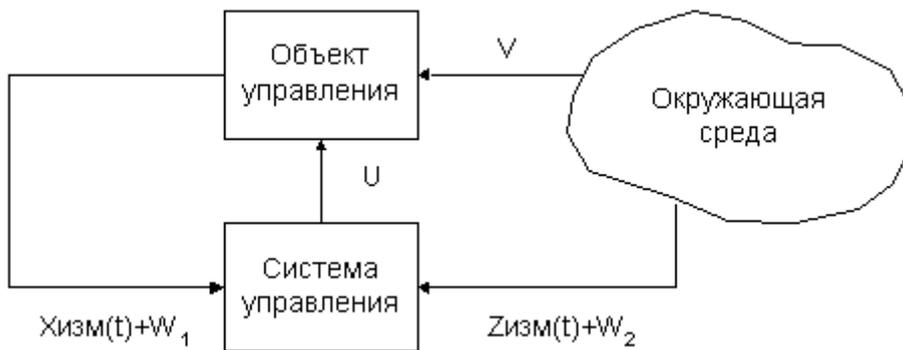
**Содержание функций:**

- (1) Осуществление деятельности, направленной на создание проекта (описания) операционной и обслуживающей систем.
- (2) Проведение анализа внешней среды и анализа потребностей клиентов.
- (3) На основе содержащихся в проекте требований к персоналу и средствам производства происходит подбор или ротация, обучение персонала, закупка или изготовление средств производства, внедрение информационных систем, сборка всех компонентов в единую систему.
- (4) Подробное описание продукта с точки зрения его потребительских свойств, конструкции и технологии изготовления.
- (5) Разработка плана развития организации в соответствии с выбранной моделью.

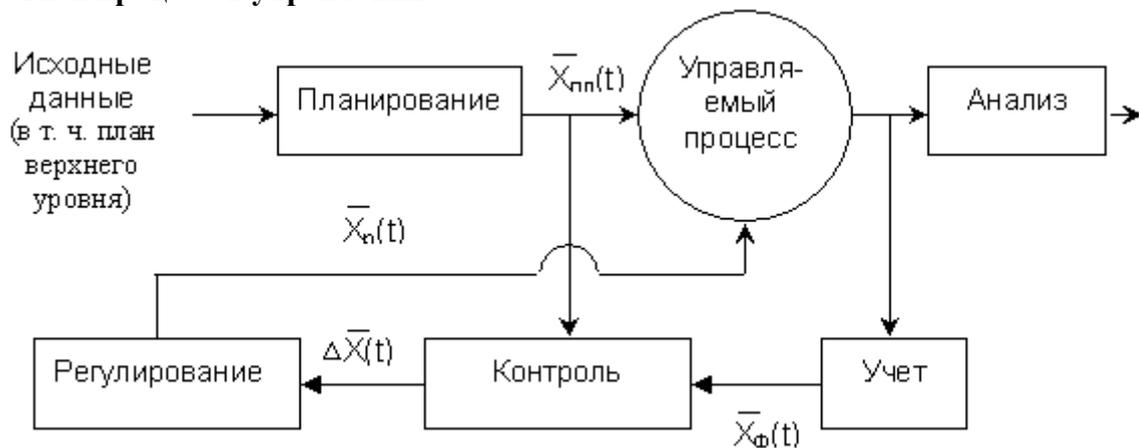
**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

7. Приведите расшифровку переменных, представленных на схеме, иллюстрирующей цикл управления организацией.



8. Опишите представленную на рисунке схему управления с точки зрения взаимосвязи процессов управления.



9. Из предложенного списка выделите причинные переменные (каузальные, используемые при реализации принципа каузальности организационного развития), промежуточные причинные переменные и результирующие переменные. Заполните таблицу.

Причинные переменные (каузальные)	Промежуточные причинные переменные	Результирующие переменные

**Переменные:**

- структуры,
- прибыль,
- увеличение объема продаж,
- процессы,
- мотивация,
- обучение,
- поведение менеджеров, лидеров,
- установки,
- сокращение издержек,
- восприятие,
- нормы,
- ценности,



ответственность,  
квалификация,  
доходы,  
имидж,  
престиж,  
лояльность потребителей,  
оптимизация финансовых потоков

**10. Сопоставьте представленные методы организационного развития с их содержанием.**

**Методы:**

- (1) Методы, направленные на сотрудников.
- (2) Тимбилдинг.
- (3) Конфронтационные встречи
- (4) Техноструктурные методы.
- (5) Управление качеством.
- (6) Дизайн рабочих процессов (Work design).

**Содержание методов:**

- (1) Методы, направленные на технологии и структуру предприятия.
- (2) Методы, с помощью которых рассматривают взаимоотношения между каждым конкретными сотрудниками и отделами внутри компании.
- (3) Метод, направленный на улучшение процессов, бережливое производство, а также включает концепцию шести сигм.
- (4) Метод направлен на выявление проблемы, расстановку приоритетов, а также определение показателей для решения задач.
- (5) В рамках метода определяют приоритеты при осуществлении тех или иных бизнес-процессов.
- (6) Метод, применяемый с целью повысить эффективность работы сотрудников в команде за счет развития навыков командной работы, поддержки командного духа, развития здоровой конкуренции и т. д.

Ответ:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

**11. Назовите чаще всего используемые методы организационной диагностики.**

**12. Расположите в логическом порядке работу со сведениями, полученными в ходе организационной диагностики:**

- 1) определение оптимальных «точек развития» компании;
- 2) формулирование и экспертная оценка организационных сложностей;
- 3) выявление корневых проблем предприятия;
- 4) логический анализ полученных сведений;
- 5) разработка детального плана организационных изменений.

**13. Назовите основные внешние причины, которые могут привести к инициации процесса организационных изменений.**

**14. Раскройте понятие термина «реорганизация».**

**15. Раскройте понятие термина «организационное преобразование».**

**Тестовые задания по модулю 1. Контрольная точка №2**

**1. Выберите блоки, входящие в шаблон бизнес-модели, в соответствии с подходом А. Остервальдера и И. Пинье:**

- 1) потребительские сегменты, нерыночное конкурентное преимущество, каналы сбыта, потоки поступления доходов, ценностные предложения, проблема, ключевые метрики, решение, структура издержек;
- 2) потребительские сегменты, потоки поступления доходов, структура издержек, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, ключевые ресурсы, ключевые партнеры, ключевые виды деятельности;
- 3) потребительские предпочтения, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, структура доходов, ценностные предложения, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, структура издержек, финансовая устойчивость;
- 4) поставщик, продукт, средний размер сделки (чека), количество клиентов на рынке, оценка (как клиент принимает решение о покупке);
- 5) взаимоотношения с потребителями, ключевые поставщики, макроокружение, потоки поступления доходов, структура затрат, внутренние процессы, ресурсы, конкурентное преимущество, стратегия.

**2. Выберите составляющие «волшебного треугольника», в соответствии с подходом к анализу бизнес-моделей Оливера Гассмана «Business model navigator»:**

- 1) Кто? Что? Как? Почему?
- 2) Что (какой, который)? Когда? Кто? Почему?
- 3) Что? Где? Когда? Почему?
- 4) Выявление потребителей, верификация потребителей, расширение клиентской базы, выстраивание компании
- 5) Гипотеза, тест, рост, улучшение

**3. В бизнес-модели какого стиля, по крайней мере, один значимый потребительский сегмент может в течение длительного времени получать продукт бесплатно, при этом финансирование потребителей, которые ничего не платят, осуществляется за счет другой части бизнес-модели или другим потребительским сегментом:**

- 1) модель «Длинный хвост»;
- 2) бизнес-модель «Аукцион»;
- 3) бизнес-модель «Freemium»;
- 4) бизнес-модель «Франчайзинг»;
- 5) модель FREE-типа.

**4. Какое из измерений бизнес-модели, в соответствии со схемой анализа «Паттерн решений 4W» К. Гиротры и С. Нетесина, описывает риск несоответствия мотиваций, возникающего тогда, когда несовместимые мотивации создают конфликт между желаемыми и фактическими целями?**

- 1) Что (какой, который)?



- 2) Когда?
- 3) Кто?
- 4) Почему?
- 5) Где?

**5. В соответствии с терминологией теории ограничений, корневые проблемы – это:**

- 1) причины организационных трудностей, воспринимаемых руководителями как одно-значно нежелательные явления;
- 2) формулировки выявленных проблем и их причинно-следственных зависимостей;
- 3) проблемы, легко регистрируемые с помощью бухгалтерского и управленческого учета;
- 4) проблемы, выявленные и формализованные экспертами в процессе организационной диагностики;
- 5) проблемы, решаемые под давлением и контролем вышестоящего руководителя.

**Задания открытого типа**

**1. Заполните схему оценки бизнес-модели по А.Остервальдера и И.Пинье.**


**2. Нарисуйте методологическую платформу бизнес-модели предприятия (Модель 5W+7S) и дайте расшифровку компонентов бизнес-модели.**

**3. Сопоставьте этапы проведения анализа в соответствии с подходом «Business model navigator». Заполните таблицу.**

Номер этапа	Содержание работ
Первый этап	
Второй этап	
Третий этап	

**Содержание работ:**

- (1) изменение БМ на основе выделенных 55 типов. Ключевая задача на данном этапе – необходимость преодоления доминирующей логики отрасли.
- (2) интеграция выбранного варианта типовой БМ с особенностями деятельности конкретной компании.
- (3) описание текущей БМ, используемой логики создания ценности, а также связей компании с другими участниками модели.

**4. Сопоставьте подходы к выделению потребительских сегментов с представленными бизнес-моделями.**



**Бизнес-модели:**

- (1) бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления;
- (2) бизнес-модели нишевых рынков;
- (3) бизнес-модели ориентированные на сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам;
- (4) многопрофильные бизнес-модели;

**Подходы к выделению потребительских сегментов:**

- (1) не проводят различий между потребительскими сегментами и ориентированы на большую группу потребителей, объединенных сходными потребностями и нуждами;
- (2) дробное сегментирование;
- (3) обслуживают несколько совершенно разных потребительских сегментов с различными потребностями и запросами;
- (4) ориентированы на особые потребительские сегменты;

**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)

**5. Соотнесите методы генерации идей с их содержанием.**

**Методы генерации идей:**

- (1) мозговой штурм;
- (2) синектика;
- (3) морфологический анализ;
- (4) метод фокальных объектов;
- (5) «ТРИЗ».

**Содержание методов генерации идей:**

- (1) это методология, которая представляет собой набор эвристик (более 30 методов, алгоритмов и процедур), способствующих продуктивному творческому мышлению и созданию ранее неизвестного;
- (2) метод решения задач, основанный на подборе возможных решений для отдельных частей задачи (так называемых морфологических признаков, характеризующих устройство) и последующем систематизированном получении их сочетаний (комбинировании);
- (3) метод групповой генерации идей, основанный на комбинировании разнородных и даже несовместимых элементов в решении творческих задач;
- (4) метод поиска новых идей и характеристик объекта на основе присоединения к исходному объекту свойств других, выбранных случайно, объектов;
- (5) метод решения задач, в котором участники обсуждения генерируют максимальное количество идей решения задачи, из полученных вариантов выбирают лучшие решения, которые могут быть использованы на практике, предполагает синхронизацию действий участников в соответствии с распознаваемой ими схемой (образом) оцениваемого процесса.

**Ответ:**



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**6. Соотнесите представленные коды ОКВЭД с соответствующими им видам деятельности.**

**Кода ОКВЭД:**

- (1) 01.41.21,
- (2) 41.20,
- (3) 45.20.1,
- (4) 53.20.31,
- (5) 55.30,
- (6) 93.29.

**Виды деятельности:**

- (1) Группа «Строительство жилых и нежилых зданий»
- (2) Деятельность по курьерской доставке различными видами транспорта
- (3) Производство сырого коровьего молока
- (4) Деятельность зрелищно-развлекательная прочая
- (5) Деятельность по предоставлению мест для временного проживания в кемпингах, жилых автофургонах и туристических автоприцепах
- (6) Подгруппа «Техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств»

**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

**7. Сопоставьте методы формирования организационных структур управления и их характеристику.**

**Методы:**

- (1) метод аналогии;
- (2) экспертный метод;
- (3) метод структуризации целей;
- (4) метод организационного моделирования.

**Характеристика метода:**

- (1) метод, применяемый при разработке на основе анализа передовых типовых структур управления для предприятий, функционирующих в сходных условиях;
- (2) метод, в рамках которого осуществляется разработка формализованных математических, графических и машинных описаний распределения полномочий и ответственности на предприятии, чтобы на основе четко сформулированных критериев оценить степень рациональности разных вариантов организационных решений;
- (3) метод, основанный на изучении предприятия, определении его наиболее существенных особенностей, "узких мест" в работе аппарата и разработке рекомендаций на основе мнений экспертов, а также на обобщении результатов передовой практики в области организации управления;
- (4) метод, основанный на разработке системы целей предприятия и ее последующим совмещении с разрабатываемой структурой.



**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)

**8. Сопоставьте новые типы предприятий и их характеристики.**

**Типы предприятий:**

- (1) эдхократические предприятия - характеризуются высокой степенью свободы в действиях работников, их компетентностью и умением самостоятельно решать возникающие проблемы;
- (2) многомерные предприятия - тс, в которых подразделения (рабочие группы) самостоятельно и одновременно выполняют три функции: управление снабжением, управление производством и управление сбытом. Такие автономные подразделения имеют статус центров прибыли;
- (3) партисипативные предприятия - ориентированы на участие работников в процессе управления (в постановке целей, в принятии решений, в решении тактических и оперативных задач). При этом обеспечивается более полная мотивированность их труда, формируется чувство собственника;
- (4) к предпринимательским относятся предприятия, базирующиеся на принципах предпринимательства (саморегулирование деятельности, приоритетность потребителя, конкурентность и др.);
- (5) ориентированные на рынок предприятия - интегрируют свойства всех рассмотренных предприятий. Это предприятия, придерживающиеся органического подхода, в которых все функции группируются вокруг конкретного рынка (или рынков);
- (6) сетевые структуры - вызваны к жизни перенесением рыночных отношений на внутрифирменные связи (внутренние рынки), информатизацией бизнес-деятельности. В рамках этих структур в системе управления формируется один из основных компонентов ресурсного потенциала предприятия - управленческий.

**Характеристики новых типов предприятий:**

- (1) предприятия, базирующиеся на принципах предпринимательства (саморегулирование деятельности, приоритетность потребителя, конкурентность и др.);
- (2) предприятия, характеризующиеся высокой степенью свободы в действиях работников, их компетентностью и умением самостоятельно решать возникающие проблемы;
- (3) предприятия, которые вызваны к жизни перенесением рыночных отношений на внутрифирменные связи (внутренние рынки), информатизацией бизнес-деятельности, в системе управления формируется один из основных компонентов ресурсного потенциала предприятия – управленческий;
- (4) предприятия - ориентированы на участие работников в процессе управления (в постановке целей, в принятии решений, в решении тактических и оперативных задач), обеспечивается более полная мотивированность их труда, формируется чувство собственника;
- (5) предприятия, в которых подразделения (рабочие группы) самостоятельно и одновременно выполняют три функции: управление снабжением, управление производством и управление сбытом;
- (6) предприятия - интегрируют свойства всех рассмотренных предприятий. Это предприятия, придерживающиеся органического подхода, в которых все функции группируются вокруг конкретного рынка (или рынков).



**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

**9. Распределите перечисленные параметры оценки в соответствии с методом анализа «5 конкурентных сил» Портера. Заполните таблицу.**

**Параметры оценки:**

- Дифференциация продукта
- Темп роста отрасли
- Товары заменители «цена-качество»
- Количество игроков на рынке
- Потребители не удовлетворены качеством товара, существующего на рынке
- Темп роста рынка
- Ограничение в повышении цены
- Экономия на масштабе при производстве продукции, работ, услуг
- Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль
- Доступ к каналам распределения
- Готовность существующих игроков к снижению цен
- Доля покупателей с большим объемом продаж
- Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности
- Склонность к переключению на товары-заменители (субституты)
- Чувствительность к цене
- Количество поставщиков
- Уровень диверсификации продукта на рынке
- Ограниченность ресурсов поставщиков
- Издержки переключения
- Политика правительства
- Приоритетность направления для поставщиков

<b>Конкурентные силы</b>	<b>Параметры оценки</b>
1. Оценка угрозы товаров-заменителей	
2. Оценка угрозы внутриотраслевой конкуренции	
3. Оценка угрозы потенциальных конкурентов (угроза появления новых конкурентов)	
4. Оценка угрозы рыночной власти покупателей	
5. Оценка угрозы рыночной власти поставщиков	

**10. Соотнесите представленные параметры и их характеристику.**

**Параметры:**

- (1) Денежный поток рыночной ниши.
- (2) Реальный денежный поток фирмы от продаж.



- (3) Потенциальный денежный поток от поступающих запросов (количество всех обращений в деньгах).
- (4) Реальный денежный поток от поступающих запросов.
- (5) Реально произведенные услуги / продукция в деньгах.
- (6) Поставленное сырье и комплектующие.
- (7) Заявки на сырье и комплектующие по среднерыночным ценам.

**Характеристики параметров:**

- (1) средняя рыночная стоимость необходимых для производства продукции / услуг фирмы материалов, комплектующих и т.п.;
- (2) весь платежеспособный спрос, потенциальный денежный поток на приобретение продукции / услуги фирмы в рыночной нише в определенный период времени;
- (3) потенциальный денежный поток от всех обращений и запросов в фирму (сумма всех денег, которые готовы заплатить клиенты за товары / услуги фирмы) в определенный период времени;
- (4) фактические полностью переменные затраты (инвестиции) на производимую фирмой продукцию / услуги;
- (5) конкретная сумма денег, полученных за проданные услуги и товары фирмы, включая дебиторскую задолженность в определенный период времени;
- (6) все деньги, поступающие в фирму в результате продаж производимых продукции / услуг в определенный период времени;
- (7) стоимость всей произведенной продукции или услуг для конечного потребителя в определенный период времени, выставленной клиенту.

**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

**11. Приведите функции, включенные в организационное развитие.**

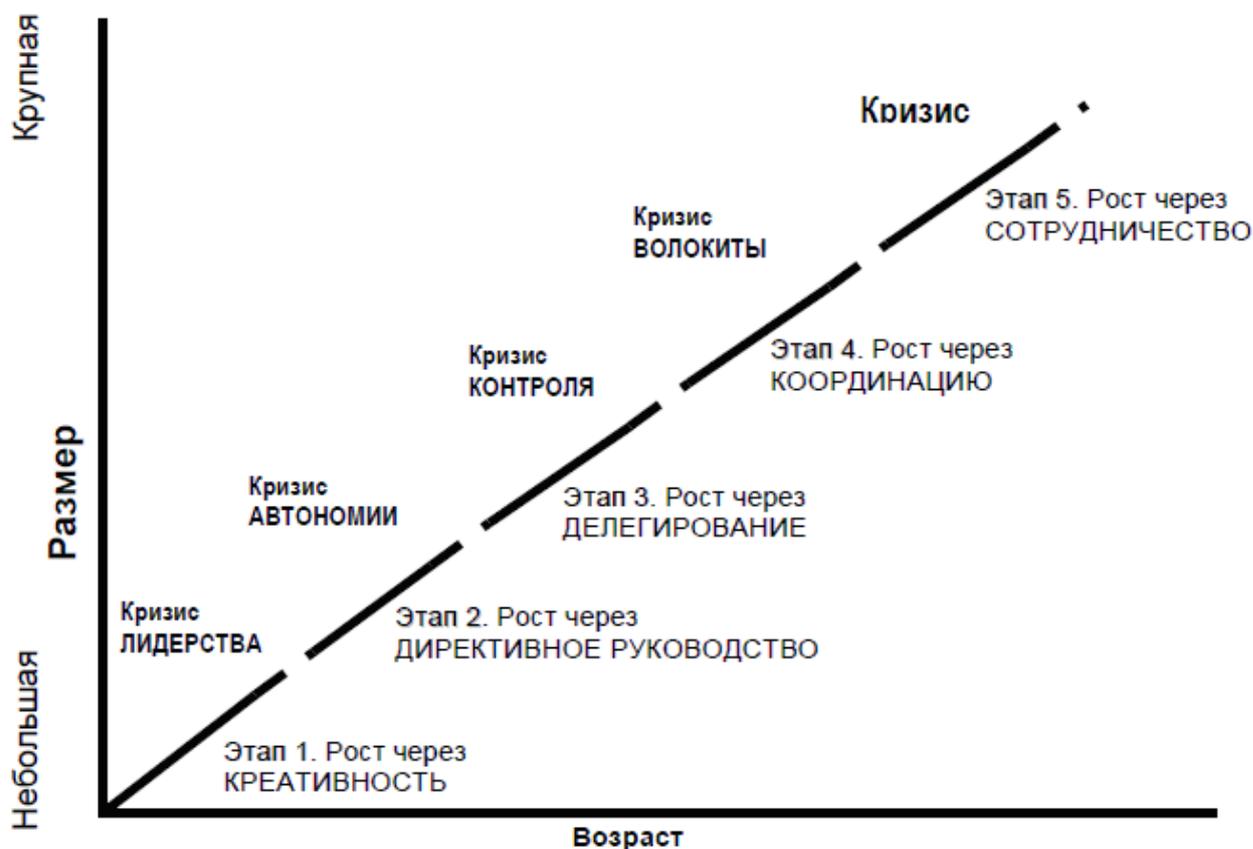
**12. Перечислите основные пути организационного развития.**

**13. На рисунках представлены две модели организационного развития. Какая из них является моделью Айзедиса, а какая Грейнера.**

**Рисунок (1)**



Рисунок (2)



14. Назовите подходы к анализу организационной структуры с точки зрения выявления связи между личным вкладом сотрудников и стратегической задачей предприятия.



## 15. Приведите виды стратегических управленческих решений.

### Практическое задание по модулю 1. Контрольная точка №3

Изучите статью О.А.Третьяка, Д.Е.Климанова «Новый подход к анализу бизнес-моделей» //Российский журнал менеджмента 115 Russian Management Journal Том 14, № 1, 2016. С.115–130.

1) Определите, в чем заключается подход к анализу бизнес-моделей «Business model navigator», разработанный исследователями из Университета Сент-Галлена (О.Гассмани, К.Франкенбергер, М.Цсик).

2) Сравните этот подход к анализу бизнес-моделей с другими типами анализа. Докажите, что «Business model navigator» предполагает, помимо самого анализа бизнес-моделей, более широкую цель, а именно классификацию существующих бизнес-моделей с использованием определенных ключевых оснований. В качестве последних выступают ответы на четыре основных вопроса БМ: клиент (кто является клиентом для компании?), предложение ценности (что компания предлагает целевым клиентам?), процессы, активности, ресурсы и способности компании (как компания производит и предоставляет ценность?), модель извлечения дохода (какова ценность для фирмы?)

3) Заполните таблицу «Анализ бизнес-модели компании с использованием методики «Business model navigator» для компаний. Заполните форму.

Кто является клиентом для компании?	Что компания предлагает целевым клиентам?	Как компания производит и предоставляет ценность?	Какова ценность для фирмы?

4) Обоснуйте необходимость изменения бизнес-модели на основе выделенных 55 типов.

### Практическое задание по модулю 2. Контрольная точка №4

Задание. Выполнение индивидуального проекта.

Целью разработки индивидуального проекта по второму модулю дисциплины является закрепление и углубление теоретических знаний, полученных при изучении данной дисциплины, приобретение практических навыков проектирования бизнес-моделей и основных подсистем предприятия (организации).

В проекте студент должен широко использовать законодательные акты Российской Федерации, нормативные и методические документы, определяющие деятельность предприятий и организаций в условиях рыночных отношений, рекомендуемую литературу, опыт передовых предприятий сферы сервиса и других отраслей народного хозяйства.

Проект выполняется в соответствии с заданием, выданным преподавателем и содержащим структуру проекта.

Настоящий проект может выполняться на материалах действующих предприятий, производящих продукцию, выполняющих работы и услуги, на которых студенты работают (для заочной формы обучения) или проходили практику (для очной формы обучения). В отдельных случаях может быть спроектировано новое предприятие сферы сервиса и туризма.



Задача проекта состоит в разработке бизнес-модели и основных подсистем предприятия.

### Содержание проекта

Введение.

1. Общая характеристика предприятия (организации).
2. Анализ макроокружения предприятия (PEST-анализ, анализ нормативной базы).
3. Исследование рынка (определение границ, емкости, модель 5 сил Портера).
4. Анализ потребителей, определение ЦА.
5. Определение конкурентов (прямые и косвенные конкуренты, ключевые факторы успеха, SWOT-анализ).
6. Бизнес-моделирование (методики А. Остервальдера, О. Гасмана, С. Нетесина).
7. Проектирование основных подсистем предприятия (организации).

Выводы.

Список использованных источников.

**Оформление индивидуального проекта.** Проект оформляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к учебным работам, и представляется к защите в виде объяснительной записки с необходимыми расчетами, рисунками, таблицами.

Листы пояснительной записки, таблицы, рисунки должны быть пронумерованы, таблицы, и рисунки соответствующим образом озаглавлены.

В конце пояснительной записки приводится список использованных источников.

Объем работы не должен превышать 15 страниц, шрифт TNR. Размер 12, интервал 1,5 п.

**Порядок защиты проекта.** Срок выполнения проекта определяется учебным графиком и рабочей программой дисциплины. Предварительно работа сдается на проверку, после получения положительной рецензии проект допускается к защите. Прием защиты проекта осуществляется в аудитории и/или с использованием дистанционных технологий обучения. На изложение содержания проекта студенту отводится 5-7 минут, после чего преподавателем ему задаются вопросы в объеме содержания проекта.

Оценка за проект ставится по результатам защиты с учетом качества выполнения основных разделов проекта.



**7.3.2. Типовые задания для промежуточной аттестации по дисциплине (экзамен в письменной форме, билет включает 2 теоретических вопроса и 1 задачу)**

**Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации**

**Модуль 1. Управление развитием организации**

1. Особенности процесса развития организации: технологический предел, область технологического разрыва, диффузия инноваций и пр.
2. Основные особенности организации как социально-экономической системы. Теория организационного развития как специальное направление в рамках теории организаций.
3. Основные концепции организационного развития.
4. Типы организаций и внутриорганизационные отношения.
5. Компонентные модели организации.
6. Организационное развитие и жизненный цикл организации. Модели жизненного цикла организации
7. Основные классификации моделей организационного развития
8. Прикладное значение моделей организационного развития.
9. Источники, критерии и признаки организационного развития. Проблема неопределенности.
10. Внешняя среда как источник организационного развития.
11. Проблема критериев позитивности организационного развития.
12. Проблема эффективности организационного развития.
13. Организационное развитие как позитивное качественное изменение организационной структуры.
14. Методы организационного развития.
15. Проблемы стратегического управления развитием организации.
16. Критерии организационного развития:
17. Основные стадии процесса организационного развития.
18. Понятие об организационной диагностике, ее видах и этапах. Проблемное поле диагностики.
19. Методы организационной диагностики.
20. Методы анализа результатов диагностики: STEP-анализ, «пять сил» М.Портера, проблемный анализ.

**Модуль 2. Проектирование бизнеса**

1. Охарактеризовать бизнес-модель функционирования бизнеса как основу проектирования бизнеса, особенности ее построения, ключевые элементы модели.
2. Дать определение отрасли. Охарактеризовать особенности развития конкурентных отраслей.
3. Перечислить движущие силы отрасли, охарактеризовать их влияние на выбор бизнеса.
4. Влияние географических факторов на выбор бизнеса.
5. Цепочка ценности: этапы основной деятельности, вспомогательные процессы.
6. Организация как иерархическая система. Виды подсистем в организации.
7. Особенности формирования маркетинговой подсистемы.
8. Особенности формирования подсистемы руководства основной деятельностью.
9. Особенности формирования подсистемы управления инновациями
10. Особенности формирования подсистемы управления финансами.



11. Особенности формирования подсистемы управления человеческими ресурсами.
12. Особенности формирования целевой подсистемы управления качеством.
13. Особенности проектирования организации в разрезе элементов.
14. Особенности элементов подсистемы основной деятельности: кадры основной деятельности, структура основной деятельности, функции основной деятельности.
15. Особенности элементов производственной системы: продукции (товаров, услуг), предметов труда, технических средств основной деятельности.
16. Особенности элементов подсистемы основной деятельности: технология основной деятельности (изготовления продукции, оказания услуги), методы организации основной деятельности.
17. Особенности элементов системы управления: кадровое обеспечение систем управления, организационная структура управления, функции управления.
18. Особенности элементов системы управления: методы управления, процесс управления.
19. Особенности элементов системы управления: управленческие решения, информация, оргтехника управления.
20. Экономическая эффективность бизнеса: общая оценка эффективности организации, оценка эффективности системы управления.

### Типовые задачи для проведения экзамена

**1.** Определить годовой выпуск изделий с разбивкой по кварталам, если численность рабочих составляет 24 чел., продолжительность рабочей смены – 8 час, число рабочих дней в году – 253 дн., в т.ч. в I квартале – 60 дн., во 2 квартале – 62 дн., в 3 квартале – 66 дн., в 4 квартале – 65 дн.; средняя трудоемкость единицы изделия составляет 4,8 час.

**2.** Составить смету затрат на проведение капитального ремонта технологического оборудования, если затраты времени на проведение ремонта составляют 450 часов, часовая тарифная ставка первого разряда 110 руб., работу выполняют рабочие 4 разряда, часовой тарифный коэффициент 1,58, дополнительная заработная плата составляет 9% от основной, отчисления на социальные нужды 30,2%. Стоимость материалов и сумма накладных расходов, соответственно, составляют 50% и 350% к основной заработной плате.

**3. На основании приведенных данных рассчитайте показатели эффективности системы управления:**

- 1) Эффективность управления;
- 2) Коэффициент результативности управления.

Исходные данные:

Показатель	Величина показателя
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	258631,0
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	39311,9
Численность персонала предприятия, чел.	301
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %	5,0
Доля затрат на управление в постоянных расходах предприятия, %	10,0
Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости	47,0

продукции, работ, услуг, %	
Рентабельность деятельности предприятия, %	
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,81

**4. На основе приведенных исходных данных рассчитайте показатели эффективности системы управления:**

- 1) Коэффициент затрат на управление;
- 2) Результативность деятельности.

Исходные данные:

Показатель	Величина показателя
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	63126,0
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	6060,1
Численность персонала предприятия, чел.	30
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %	7,0
Доля затрат на управление в постоянных расходах предприятия, %	11,0
Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости продукции, работ, услуг, %	56,0
Рентабельность деятельности предприятия, %	13,6
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,88

**5.** Определить прирост выручки от реализации продукции, прирост прибыли и величину выработки рабочих в планируемом периоде, если в результате внедрения современного оборудования обеспечивается снижение трудоемкости изделия на 13%, выработка на одного рабочего в отчетном периоде – 300 ед., количество рабочих 16 чел, цена единицы изделия – 8000 руб., прибыль на единицу продукции составляет 1500 руб.

**6.** В результате внедрения новой технологии производства трудоемкость изделия снизилась на 10%. Определить возможный выпуск изделий в год, если трудоемкость до проведения мероприятий составляла 12 часов, плановый фонд рабочего времени - 1800 часов, на предприятии работает 45 основных рабочих.

**7.** Размер вложенных средств в проект – 600,0 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 17 % годовых. Доходы от вложенных средств: год первый = 168,0 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год – 0,854. Доход с учетом дисконтирования 143,47 тыс. руб. Год второй = 223 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования - 0,730. Доход с учетом дисконтирования = 162,79 тыс. руб. Год третий = 291 тыс. руб., Коэффициент дисконтирования 0,624. Доход с учетом дисконтирования = 181,58 тыс. руб. Год четвертый = 330 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования 0,533. Доход с учетом дисконтирования = 175,89 тыс. руб. Определим период, по истечении которого вложенные средства окупятся.

**8.** За счет реализации мероприятий стратегического плана развития планируется изменение выручки от продаж на 2,8% и увеличение прибыли на 3,1%. Определить, как изменится рентабельность продаж в плановом периоде.



9. Мероприятия стратегического плана развития предполагают вывод нового продукта на рынок, что приведет к росту средних цен на 2,4%. При этом планируется вывести нерентабельный продукт, что приведет к снижению физического объема продаж на 0,7%. Определить, как изменится объем выручки в плановом периоде.

10. За счет организационно-технических мероприятий плана развития предприятия планируется достичь роста производительности труда на 1,9%. Также планом предусмотрено снижение численности основных рабочих на 3,1%. Определить, как реализация указанных мероприятий повлияет на изменение объема производства продукции.

11. Планом развития предприятия предусмотрено проведение ряда маркетинговых мероприятий, что по расчету экономической эффективности повлияет на рост выручки от реализации на 3,6% и рост прибыли на 15,2%. Определить затраты на 1 рубль выручки в планируемом периоде, если в отчетном году они составляли 0,86 руб.

12. За счет внедрения новой производственной линии стоимость основных производственных фондов предприятия увеличивается на 5,3%. Внедряемая производственная линия позволит предприятию выпускать новую линейку продукции и повысит выручку от реализации продукции на 2,1%. Определите величину фондоотдачи в плановом периоде, если в отчетном она составляла 8,9 руб.

13. За счет внедрения новой производственной линии стоимость основных производственных фондов предприятия увеличивается на 2,8%. Внедряемая производственная линия позволит предприятию выпускать новую линейку продукции и повысит выручку от реализации продукции на 5,1%. Определите фондоемкость в плановом периоде, если в отчетном фондоотдача составляла 12,8 руб.

14. В целях совершенствования работы с поставщиками в плане развития предусмотрено заключить договор с новым поставщиком, что приведет к снижению стоимости материальных ресурсов на 3,9%. Определить процент изменения материалоемкости продукции в плановом периоде, если выручка от реализации по сравнению с отчетным периодом вырастет на 1,8%.

**15. Рассчитать прирост выручки от реализации и прибыли в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы скидок торгового предприятия, если**

Наименование работ, услуг, товаров	Величина скидки	Количество реализованных единиц		Цена единицы продукции (услуг) без скидки, руб.
		до	после	
продукция А	10%	1000	1500	5700
продукция Б	5%	6400	7100	1700

Прибыль на 1 рубль реализованной продукции в отчетном периоде составила 0,2 руб.

**7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

#### **Тематика практических занятий**

Тематика практических занятий соответствует рабочей программе дисциплины.

### Очная форма обучения

№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоемкость в часах
<b>Модуль 1. Управление развитием организации</b>			
	Тема 1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития	ПЗ – устный опрос, решение тестов, аналитических заданий	2
	Тема 2. Проблемы управления организационным развитием. Организационная диагностика	ПЗ – устный опрос, выполнение аналитических упражнений, решение практических и расчетных задач	2
	Тема 3. Инструменты управления организационным развитием. Самообучающаяся организация	ПЗ – устный опрос, решение расчетных задач	2
	Контрольная точка №1	Тестирование	
<b>Модуль 2. Проектирование бизнеса</b>			
	Тема 1. Формирование бизнес-модели	ПЗ – выполнение аналитических упражнений, кейсов	4
	Тема 2. Оценка и выбор внешних условий бизнеса	Тестирование	2
	Контрольная точка №2	ПЗ – устный опрос, групповая аудиторная работа, решение аналитических упражнений	
	Тема 3. Особенности развития организации: бизнес-процессы и подсистемы	ПЗ – устный опрос, самостоятельная аудиторная работа, решение аналитических упражнений	2
	Тема 4. Проектирование подсистем организации	ПЗ – устный опрос, тестирование, решение аналитических упражнений	4
	Тема 5. Проектирование организации в разрезе элементов	Практическое задание	6
	Контрольная точка №3	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, устный опрос	
	Тема 6. Методы проектирования бизнеса	ПЗ – устный опрос, решение тестов, аналитических заданий	4
	Контрольная точка №4	Защита индивидуального проекта	
	<b>Итого 3 семестр</b>		<b>28</b>

### Заочная форма обучения

№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоемкость в часах
<b>Модуль 1. Управление развитием организации</b>			
	Тема 1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития	ПЗ - решение ситуационных задач и тестов	1
	Тема 2. Проблемы управления организационным развитием. Организационная диагностика	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение практических и расчетных задач	1



№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоемкость в часах
	Тема 3. Инструменты управления организационным развитием. Самообучающаяся организация	ПЗ - выполнение аналитических задач и тестов	1
	Контрольная точка №1	Тестирование	
Модуль 2. Проектирование бизнеса			
	Тема 1. Формирование бизнес-модели	ПЗ – решение тестов, устный опрос, решение аналитических упражнений	1
	Тема 2. Оценка и выбор внешних условий бизнеса		-
	Контрольная точка №2	Тестирование	
	Тема 3. Особенности развития организации: бизнес-процессы и подсистемы		-
	Тема 4. Проектирование подсистем организации	ПЗ – решение расчетных задач, тестирование	2
	Тема 5. Проектирование организации в разрезе элементов	ПЗ – решение расчетных задач, тестирование	1
	Контрольная точка №3	Практическое задание	
	Тема 6. Методы проектирования бизнеса	ПЗ - выполнение аналитических задач и тестов, решение аналитических заданий	1
	Контрольная точка №4	Защита индивидуального проекта	
	<b>Итого 3 семестр</b>		<b>8</b>



Практические (семинарские) занятия по дисциплине «Управление развитием организации и проектирование бизнеса» направлены на закрепление изученного в процессе лекций и самостоятельной работы студенты материала.

Целью проведения практических (семинарских) занятий является закрепление полученных знаний, приобретение умений и навыков, необходимых для формирования компетенций, предусмотренных дисциплиной.

Для проведения практических (семинарских) занятий предусмотрено использование различных методик и технологий, способствующих закреплению определенных способностей и формирования необходимых компетенций, а именно: решение практических и расчетных задач, выполнение аналитических упражнений, решение тестовых заданий, решение конкретных ситуаций, проведение деловых игр в различных формах, выполнение индивидуальных и групповых проектов.

### **Содержание практических (семинарских) занятий**

#### **Модуль 1. Управление развитием организации**

##### **Тема 1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития (2 часа).**

**Цель практического занятия** – закрепление полученных знаний по теоретическим и концептуальным основам организационного развития предприятий (организаций), получение навыков и умений применения методов оценки альтернативных вариантов развития организации.

**Содержание занятия** – устный опрос, решение аналитических заданий и тестов.

#### **Вопросы для проведения устного опроса:**

1. Основные классификации моделей организационного развития (школа социальных систем, структурно-ситуационный подход, инновационный подход, теория случайных трансформаций, неинституциональный подход, феноменологический подход, конфликтный подход, селекционный подход, теория организационной экологии, теория жизненных циклов организации).
2. Прикладное значение моделей организационного развития.
3. Источники, критерии и признаки организационного развития.
4. Проблема неопределенности. Неопределенность как источник организационного развития. Внутренние и внешние источники неопределенности.
5. Спонтанная активность индивидов и групп внутри организации как главный внутренний источник неопределенности.
6. Внешняя среда как источник организационного развития.

#### **Практическое задание 1. Решение аналитических заданий.**

**Задание 1.** Нарисуйте график зависимости видов используемых стратегий предприятия и долгосрочности пребывания организации (предприятия) на рынке. Дайте его расшифровку.

**Задание 2.** Соотнесите перечисленные функции организационного развития с их содержанием.

**Функции:**



- (1) Разработка требований;
- (2) Разработка бизнес-модели и плана развития;
- (3) Разработка продукта;
- (4) Проектирование бизнес-архитектуры;
- (5) Создание или изменение операционной и обслуживающей систем.

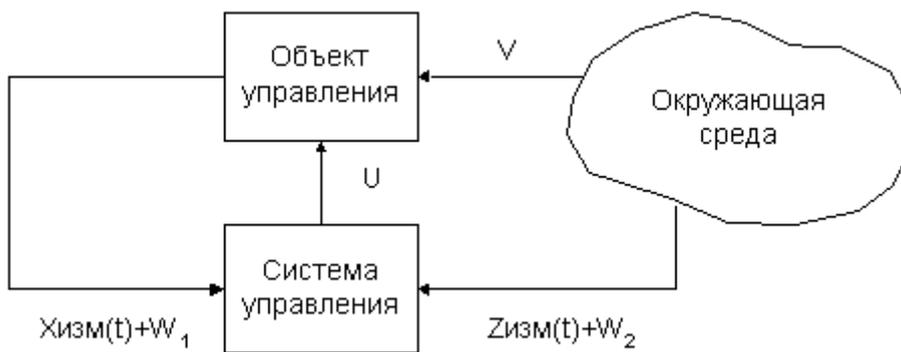
**Содержание функций:**

- (1) Осуществление деятельности, направленной на создание проекта (описания) операционной и обслуживающей систем.
- (2) Проведение анализа внешней среды и анализа потребностей клиентов.
- (3) На основе содержащихся в проекте требований к персоналу и средствам производства происходит подбор или ротация, обучение персонала, закупка или изготовление средств производства, внедрение информационных систем, сборка всех компонентов в единую систему.
- (4) Подробное описание продукта с точки зрения его потребительских свойств, конструкции и технологии изготовления.
- (5) Разработка плана развития организации в соответствии с выбранной моделью.

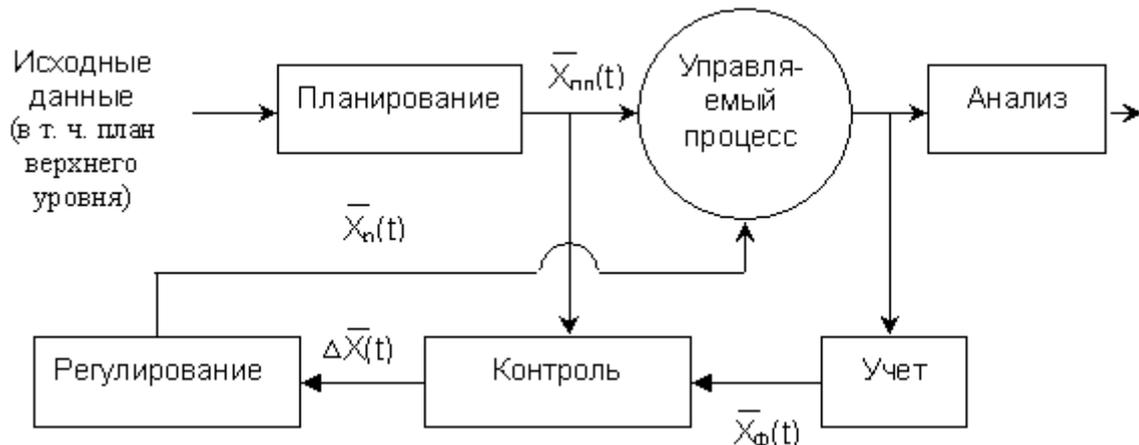
**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Задание 3.** Приведите расшифровку переменных, представленных на схеме, иллюстрирующей цикл управления организацией.



**Задание 4.** Опишите представленную на рисунке схему управления с точки зрения взаимосвязи процессов управления.



**Задание 5.** Из предложенного списка выделите причинные переменные (каузальные, используемые при реализации принципа каузальности организационного развития), промежуточные причинные переменные и результирующие переменные. Заполните таблицу.

Причинные переменные (каузальные)	Промежуточные причинные переменные	Результирующие переменные

**Переменные:**

структуры,  
прибыль,  
увеличение объема продаж,  
процессы,  
мотивация,  
обучение,  
поведение менеджеров, лидеров,  
установки,  
сокращение издержек,  
восприятие,  
нормы,  
ценности,  
ответственность,  
квалификация,  
доходы,  
имидж,  
престиж,  
лояльность потребителей,  
оптимизация финансовых потоков

**Задание 6.** Сопоставьте представленные методы организационного развития с их содержанием.

**Методы:**

- (1) Методы, направленные на сотрудников.
- (2) Тимбилдинг.
- (3) Конфронтационные встречи
- (4) Техноструктурные методы.
- (5) Управление качеством.



(6) Дизайн рабочих процессов (Work design).

**Содержание методов:**

- (1) Методы, направленные на технологии и структуру предприятия.
- (2) Методы, с помощью которых рассматривают взаимоотношения между каждым конкретными сотрудниками и отделами внутри компании.
- (3) Метод, направленный на улучшение процессов, бережливое производство, а также включает концепцию шести сигм.
- (4) Метод направлен на выявление проблемы, расстановку приоритетов, а также определение показателей для решения задач.
- (5) В рамках метода определяют приоритеты при осуществлении тех или иных бизнес-процессов.
- (6) Метод, применяемый с целью повысить эффективность работы сотрудников в команде за счет развития навыков командной работы, поддержки командного духа, развития здоровой конкуренции и т. д.

**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

**Задание 7.** Назовите основные внешние причины, которые могут привести к инициации процесса организационных изменений.

**Задание 8.** Раскройте понятие термина «реорганизация».

**Задание 9.** Раскройте понятие термина «реформирование».

**Задание 10.** Раскройте понятие термина «организационное преобразование».

**Задание 2. Тестовые задания.**

**1. С точки зрения концепции организационного развития какое из перечисленных высказываний принадлежит О. Конту и Г. Спенсеру?**

- 1) социальная организация представляет собой некий организм, естественную организацию, которая развивается эволюционно;
- 2) оптимальной организацией является предельно рационализированная бюрократическая система, которой свойственны рациональность, надёжность, экономичность и эффективность, безличность, реализация специальных и рутинных задач, нейтральность, иерархичность, законность правил действия, властная централизация;
- 3) выделяется 2 типа организаций: естественная, основанная на «естественной воле» к единению – общине, и деловая, базирующаяся на «рациональной воле» – обществе, но обе имеют общее организационное начало – «человеческую волю»;
- 4) в основе системы действия индивида лежат типовые схемы поведения, «роли», которые заложены в «деятели» в процессе социализации;
- 5) ни одно из перечисленных.

**2. С точки зрения концепции организационного развития какое из перечисленных высказываний принадлежит М. Веберу?**



- 1) социальная организация представляет собой некий организм, естественную организацию, которая развивается эволюционно;
- 2) оптимальной организацией является предельно рационализированная бюрократическая система, которой свойственны рациональность, надёжность, экономичность и эффективность, безличность, реализация специальных и рутинных задач, нейтральность, иерархичность, законность правил действия, властная централизация;
- 3) выделяется 2 типа организаций: естественная, основанная на «естественной воле» к единению – общине, и деловая, базирующаяся на «рациональной воле» – обществе, но обе имеют общее организационное начало – «человеческую волю»;
- 4) в основе системы действия индивида лежат типовые схемы поведения, «роли», которые заложены в «деятели» в процессе социализации;
- 5) ни одно из перечисленных.

### **3. С точки зрения концепции организационного развития какое из перечисленных высказываний принадлежит Ф. Теннису?**

- 1) социальная организация представляет собой некий организм, естественную организацию, которая развивается эволюционно;
- 2) оптимальной организацией является предельно рационализированная бюрократическая система, которой свойственны рациональность, надёжность, экономичность и эффективность, безличность, реализация специальных и рутинных задач, нейтральность, иерархичность, законность правил действия, властная централизация;
- 3) выделяется 2 типа организаций: естественная, основанная на «естественной воле» к единению – общине, и деловая, базирующаяся на «рациональной воле» – обществе, но обе имеют общее организационное начало – «человеческую волю»;
- 4) в основе системы действия индивида лежат типовые схемы поведения, «роли», которые заложены в «деятели» в процессе социализации;
- 5) ни одно из перечисленных.

### **4. С точки зрения концепции организационного развития какое из перечисленных высказываний принадлежит Т. Парсонсу?**

- 1) социальная организация представляет собой некий организм, естественную организацию, которая развивается эволюционно;
- 2) оптимальной организацией является предельно рационализированная бюрократическая система, которой свойственны рациональность, надёжность, экономичность и эффективность, безличность, реализация специальных и рутинных задач, нейтральность, иерархичность, законность правил действия, властная централизация;
- 3) выделяется 2 типа организаций: естественная, основанная на «естественной воле» к единению – общине, и деловая, базирующаяся на «рациональной воле» – обществе, но обе имеют общее организационное начало – «человеческую волю»;
- 4) в основе системы действия индивида лежат типовые схемы поведения, «роли», которые заложены в «деятели» в процессе социализации;
- 5) ни одно из перечисленных.

### **5. С точки зрения концепции организационного развития какое из перечисленных высказываний принадлежит А. Файолу?**

- 1) социальная организация представляет собой некий организм, естественную организацию, которая развивается эволюционно;



- 2) оптимальной организацией является предельно рационализированная бюрократическая система, которой свойственны рациональность, надёжность, экономичность и эффективность, безличность, реализация специальных и рутинных задач, нейтральность, иерархичность, законность правил действия, властная централизация;
- 3) выделяется 2 типа организаций: естественная, основанная на «естественной воле» к единению – общине, и деловая, базирующаяся на «рациональной воле» – обществе, но обе имеют общее организационное начало – «человеческую волю»;
- 4) в основе системы действия индивида лежат типовые схемы поведения, «роли», которые заложены в «деятели» в процессе социализации;
- 5) ни одно из перечисленных.

**6. Какие из перечисленных функциональных подсистем выделяются согласно концепции Т. Парсонса?**

- 1) операционная;
- 2) обеспечивающая;
- 3) политическая;
- 4) экономическая;
- 5) система развития.

**7. Что из перечисленного не является функцией управления развитием организации?**

- 1) проектирование бизнес-архитектуры;
- 2) разработка бизнес-модели и плана развития;
- 3) управление производством;
- 4) разработка продукта;
- 5) управление продажами.

**8. К техноструктурным методам организационного развития из перечисленных относятся:**

- 1) организационный дизайн;
- 2) тимбилдинг;
- 3) дизайн рабочих процессов;
- 4) воздействия;
- 5) конфронтационные встречи.

**9. Авторами какой модели организационного развития являются Дж. Лорш, П. Лоренс, Дж. Томпсон?**

- 1) инновационной;
- 2) конфликтной;
- 3) селекционной;
- 4) структурно-ситуационной;
- 5) феноменологической.

**10. Какая из моделей организационного развития является рационально-искусственной, экзогенно-эндогенной, балансовой, адаптирующей?**

- 1) инновационная;
- 2) конфликтная;

- 3) селекционная;
- 4) структурно-ситуационная;
- 5) феноменологическая.

## **Тема 2. Проблемы управления организационным развитием. Организационная диагностика (2 часа)**

**Цель практического занятия** - закрепление полученных знаний по проблемам управления организационным развитием, методам организационной диагностики, получение навыков и умений применения методов оценки альтернативных вариантов развития организации и методов организационной диагностики

**Содержание занятия** – устный опрос, выполнение аналитических упражнений, решение практических и расчетных задач.

### **Вопросы для проведения устного опроса:**

1. Основные стадии процесса организационного развития.
2. Выбор стратегии изменения.
3. Согласование миссии организации, оценка внешней и внутренней среды, сбор и анализ данных.
4. Обеспечение вовлеченности.
5. Управление переходом.
6. Постановка целей изменений.
7. Матрица выбора необходимых процедур для решения проблем.
8. Осуществление изменений и развивающих мероприятий (индивидуальный, групповой, межгрупповой, организационный уровни).
9. Оценка и закрепление изменений: измерение результатов и обсуждение достигнутого.
10. Методы оценки изменений.
11. Организационное развитие как цикл диагностики и интервенций.
12. Понятие об организационной диагностике, ее видах и этапах. Проблемное поле диагностики.
13. Внешние и внутренние проблемы организации. Организационные патологии.

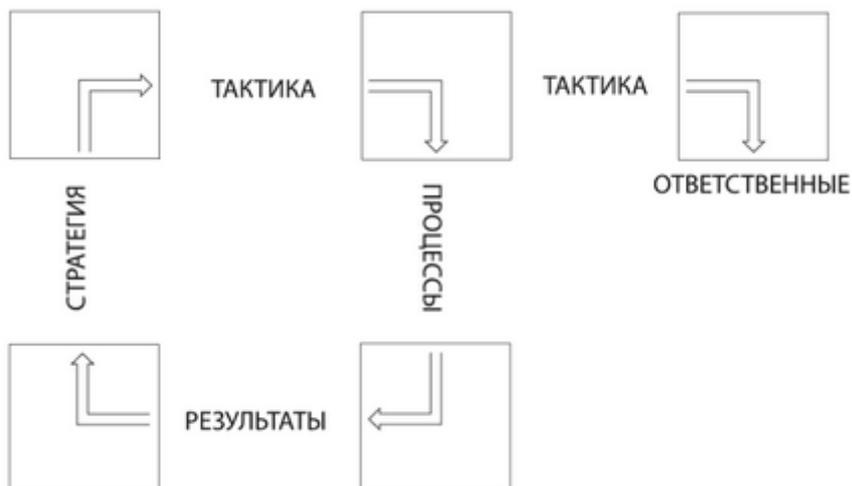
### **Практическое задание 1. Выполнение аналитических упражнений.**

**Задание 1.** Соотнесите представленные схемы интеграции в системе стратегического менеджмента с методиками описания средств достижения стратегических целей и способов измерения результатов.

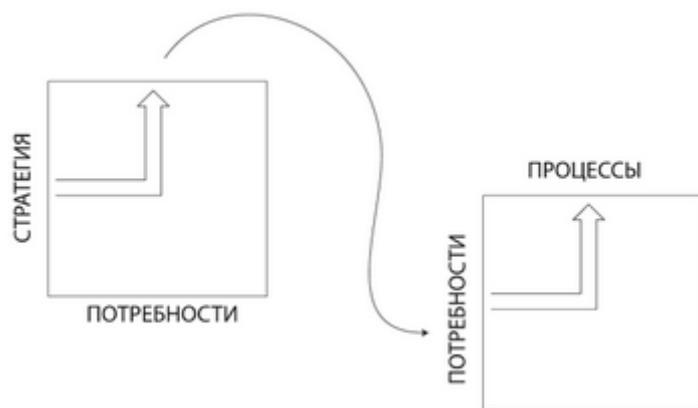
#### **Методики:**

- (1) «Хосин канри»;
- (2) Сбалансированная система показателей (ССП);
- (3) X-матрица «Хосин канри».

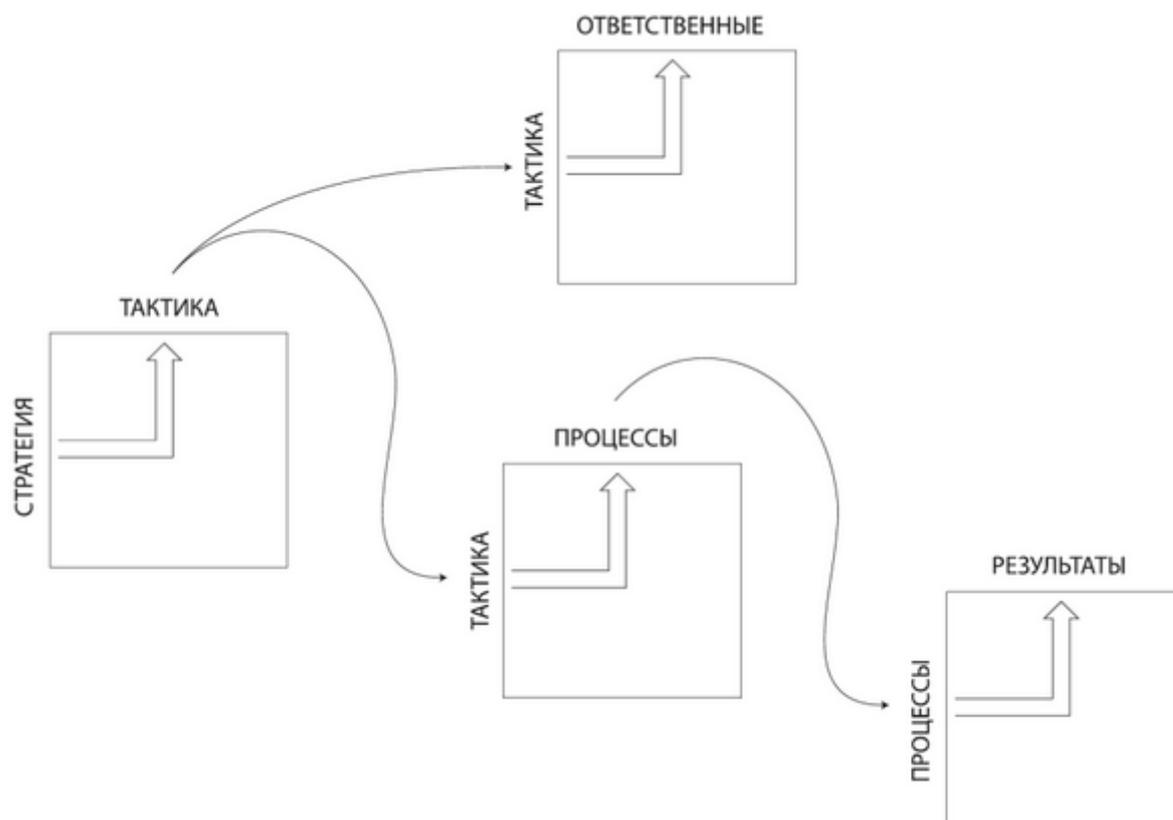
#### **Схемы интеграции (каскадирование матриц):**



(1)



(2)



(3)

Ответ:

(1)	(2)	(3)

**Задание 2.** Представьте характеристику метода Hoshin Kanri (Хосин Канри или «Развертывание политики»). Охарактеризуйте основную идею метода Хосин Канри. Перечислите шаги внедрения метода Хосин Канри.

**Задание 2.** Соотнесите представленные формулы расчета с соответствующими показателями:

**Коэффициент результативности управления** – формула номер \_\_\_\_\_

**Доля работников аппарата управления в общей численности персонала** – формула номер \_\_\_\_\_

**Коэффициент затрат на управление** – формула номер \_\_\_\_\_

**Эффективность управления** – формула номер \_\_\_\_\_

**Результативность деятельности** – формула номер \_\_\_\_\_

**Формулы:**

1.  $K = \frac{Ч_{ay}}{Ч} \times 100$ ; 2.  $E = \frac{Пч}{Зy}$ ; 3.  $K = \frac{S_y}{C} \times 100$ ; 4.  $K = \frac{Пч}{C}$ ; 5.  $K = \frac{П}{Ч_{ay}}$ .

**Задание 3.** Назовите чаще всего используемые методы организационной диагностики.



**Задание 4.** Расположите в логическом порядке работу со сведениями, полученными в ходе организационной диагностики:

- 1) определение оптимальных «точек развития» компании;
- 2) формулирование и экспертная оценка организационных сложностей;
- 3) выявление корневых проблем предприятия;
- 4) логический анализ полученных сведений;
- 5) разработка детального плана организационных изменений.

## **Практическое задание 2. Решение расчетных и практических задач.**

**Задача 1.** За счет реализации мероприятий стратегического плана развития планируется изменение выручки от продаж на 2,8% и увеличение прибыли на 3,1%. Определить, как изменится рентабельность продаж в плановом периоде.

**Задача 2.** Мероприятия стратегического плана развития предполагают вывод нового продукта на рынок, что приведет к росту средних цен на 2,4%. При этом планируется вывести нерентабельный продукт, что приведет к снижению физического объема продаж на 0,7%. Определить, как изменится объем выручки в плановом периоде.

**Задача 3.** За счет организационно-технических мероприятий плана развития предприятия планируется достичь роста производительности труда на 1,9%. Также планом предусмотрено снижение численности основных рабочих на 3,1%. Определить, как реализация указанных мероприятий повлияет на изменение объема производства продукции.

**Задача 4.** Планом развития предприятия предусмотрено проведение ряда маркетинговых мероприятий, что по расчету экономической эффективности повлияет на рост выручки от реализации на 3,6% и рост прибыли на 15,2%. Определить затраты на 1 рубль выручки в планируемом периоде, если в отчетном году они составляли 0,86 руб.

**Задача 5.** За счет внедрения новой производственной линии стоимость основных производственных фондов предприятия увеличивается на 5,3%. Внедряемая производственная линия позволит предприятию выпускать новую линейку продукции и повысит выручку от реализации продукции на 2,1%. Определите величину фондоотдачи в плановом периоде, если в отчетном она составляла 8,9 руб.

**Задача 6.** За счет внедрения новой производственной линии стоимость основных производственных фондов предприятия увеличивается на 2,8%. Внедряемая производственная линия позволит предприятию выпускать новую линейку продукции и повысит выручку от реализации продукции на 5,1%. Определите фондоемкость в плановом периоде, если в отчетном фондоотдача составляла 12,8 руб.

**Задача 7.** В целях совершенствования работы с поставщиками в плане развития предусмотрено заключить договор с новым поставщиком, что приведет к снижению стоимости материальных ресурсов на 3,9%. Определить процент изменения материалоемкости продукции в плановом периоде, если выручка от реализации по сравнению с отчетным периодом вырастет на 1,8%.

**Задача 8.** Рассчитать прирост выручки от реализации и прибыли в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы скидочного торгового предприятия, если:

Наименование работ, услуг, товаров	Величина скидки	Количество реализованных единиц		Цена единицы продукции (услуг) без скидки, руб.
		до	после	
продукция А	10%	1000	1500	5700
продукция Б	5%	6400	7100	1700

Прибыль на 1 рубль реализованной продукции в отчетном периоде составила 0,2 руб.

### **Тема 3. Инструменты управления организационным развитием (2 часа).**

**Цель практического занятия** - закрепление полученных знаний по управлению организационным развитием, получение навыков и умений применения методов оценки альтернативных вариантов развития организации и методов управления организационным развитием.

**Содержание занятия – устный опрос, решение расчетных, тестов.**

#### **Вопросы для проведения устного опроса:**

1. Инструменты формирования института, разработки стратегии, стратегического анализа и стратегического управления.
2. Инструменты формирования института предприятия.
3. Инструменты постановки и декомпозиции целей (целеполагания), разработки стратегии
4. достижения поставленных целей. SMART-анализ.
5. Инструменты разработки стратегии и стратегического управления, организационного развития в целом.
6. Инструменты поддержки принятия управленческих решений.
7. Инструменты реализации стратегии
8. Метод номинальной группы,
9. Анализ силового поля
10. Коучинг и методы работы с руководством организации.
11. Командообразование: сущность и функции в организационном развитии. Этапы командообразования. Тренинг на развитие навыков командной работы.
12. Решётка управления.

#### **Практическое задание 1. Решение тестов.**

##### **1. Возможности организации как открытой системы определяют системообразующие факторы:**

- 1) цели и интересы лидеров – владельцев, менеджеров высшего звена;
- 2) цели и интересы персонала;
- 3) требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации товара или услуги;
- 4) требования среды: экономические, политические, социальные и т. п.
- 5) все перечисленные



**2. Какие из перечисленных основных подсистем выделяются в организации?**

- 1) операционная;
- 2) обеспечивающая;
- 3) политическая;
- 4) экономическая;
- 5) система развития.

**3. Что из перечисленного является одним из путей организационного развития предприятия (организации)?**

- 1) экономический рост;
- 2) механический рост;
- 3) производственный рост;
- 4) организационный рост;
- 5) социальный рост.

**4. К методам, направленным на сотрудников, организационного развития из перечисленных относятся:**

- 1) организационный дизайн;
- 2) тимбилдинг;
- 3) дизайн рабочих процессов;
- 4) воздействия;
- 5) конфронтационные встречи.

**5. Принцип каузальности в процессе организационного развития предполагает:**

- 1) идентификация проблемы сотрудниками, сбор дополнительной информации;
- 2) целенаправленное обучение сотрудников;
- 3) выделение причинных переменных;
- 4) постановку четких целей;
- 5) построение эффективных организаций.

**6. Какие обобщающие показатели используются для оценки эффективности управления в широком смысле? (напишите ответ).**

**7. Запишите формулу зависимости трудоемкости и производительности труда.**

**8. Запишите формулы расчета роста производительности труда за счет увеличения объемов производства и изменения численности работников.**

**9. Запишите формулы расчета роста производительности труда за счет лучшего использования рабочего времени.**

**10. Метод ценообразования на продукцию (работы, услуги), позволяющий исчислить предел цены, ниже которого цена может опуститься только в исключительных случаях и на определенный срок – это?**

**11. Метод ценообразования на продукцию (работы, услуги), основанный на подходе, при котором производитель устанавливает цену чуть выше или чуть ниже крупнейшего конкурента – это?**



**12. При каком методе ценообразования на продукцию (работы, услуги) производственные затраты рассматриваются как ограничительный фактор?**

**Практическое задание 2. Решение расчетных задач.**

**Задача 1.** На основании приведенных данных рассчитайте показатели эффективности системы управления:

- 1) Эффективность управления;
- 2) Коэффициент результативности управления.

Исходные данные:

Показатель	Величина показателя
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	258631,0
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	39311,9
Численность персонала предприятия, чел.	301
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %	5,0
Доля затрат на управление в постоянных расходах предприятия, %	10,0
Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости продукции, работ, услуг, %	47,0
Рентабельность деятельности предприятия, %	
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,81

**Задача 2.** На основе приведенных исходных данных рассчитайте показатели эффективности системы управления:

- 1) Коэффициент затрат на управление;
- 2) Результативность деятельности.

Исходные данные:

Показатель	Величина показателя
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	63126,0
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	6060,1
Численность персонала предприятия, чел.	30
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %	7,0
Доля затрат на управление в постоянных расходах предприятия, %	11,0
Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости продукции, работ, услуг, %	56,0
Рентабельность деятельности предприятия, %	13,6
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,88

**Задача 3.** Определить годовой выпуск изделий с разбивкой по кварталам, если численность рабочих составляет 24 чел., продолжительность рабочей смены – 8 час, число рабо-

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	<b>СМК РГУТИС</b> <hr/>
		Лист 57 из 153

чих дней в году – 253 дн., в т.ч. в I квартале – 60 дн., во 2 квартале – 62 дн., в 3 квартале – 66 дн., в 4 квартале – 65 дн.; средняя трудоемкость единицы изделия составляет 4,8 час.

**Задача 4.** Составить смету затрат на проведение капитального ремонта технологического оборудования, если затраты времени на проведение ремонта составляют 450 часов, часовая тарифная ставка первого разряда 110 руб., работу выполняют рабочие 4 разряда, часовой тарифный коэффициент 1,58, дополнительная заработная плата составляет 9% от основной, отчисления на социальные нужды 30,2%. Стоимость материалов и сумма накладных расходов, соответственно, составляют 50% и 350% к основной заработной плате.

**Задача 5.** Определить прирост выручки от реализации продукции, прирост прибыли и величину выработки рабочих в планируемом периоде, если в результате внедрения современного оборудования обеспечивается снижение трудоемкости изделия на 13%, выработка на одного рабочего в отчетном периоде – 300 ед., количество рабочих 16 чел, цена единицы изделия – 8000 руб., прибыль на единицу продукции составляет 1500 руб.

**Задача 6.** В результате внедрения новой технологии производства трудоемкость изделия снизилась на 10%. Определить возможный выпуск изделий в год, если трудоемкость до проведения мероприятий составляла 12 часов, плановый фонд рабочего времени - 1800 часов, на предприятии работает 45 основных рабочих.

**Задача 7.** Размер вложенных средств в проект – 600,0 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 17 % годовых. Доходы от вложенных средств: год первый = 168,0 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год – 0,854. Доход с учетом дисконтирования 143,47 тыс. руб. Год второй = 223 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования - 0,730. Доход с учетом дисконтирования = 162,79 тыс. руб. Год третий = 291 тыс. руб., Коэффициент дисконтирования 0,624. Доход с учетом дисконтирования = 181,58 тыс. руб. Год четвертый = 330 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования 0,533. Доход с учетом дисконтирования = 175,89 тыс. руб. Определим период, по истечении которого вложенные средства окупятся.

## **Модуль 2. Проектирование бизнеса.**

### **Тема 1. Формирование бизнес-модели (4 часа)**

**Цель практического занятия** - закрепление полученных знаний по бизнес-модели, использованию методов и критериев оценки решений в сфере бизнес-моделирования, методики определения требований к организации в соответствии со спецификой и динамикой внешней среды, получение навыков и умений применения изученных методов и методик в практической деятельности

**Содержание занятия – устный опрос, решение кейсов, решение тестовых заданий.**

#### **Вопросы для проведения устного опроса:**

1. Охарактеризовать бизнес-модель функционирования бизнеса как основу проектирования бизнеса, особенности ее построения, ключевые элементы модели.

#### **Практическое задание 1.**

**Кейс 1.** Подготовьте презентацию на тему «Бизнес модели известных компаний» Выбрать одну компанию из списка:

- ИКЕА



- Dell Computer
- Apple
- Toyota
- McDonald's
- eBay
- Amazon.com
- Google

Задание.

1. Проанализируйте существующую бизнес-модель компании. Воспользуйтесь любым шаблоном построения бизнес-моделей.
2. Объясните, благодаря чему компании добились успеха? Приведите факты, исходя из анализа бизнес-модели.
3. Предложите изменения в бизнес-модели компании для еще большего успеха.

## Кейс 2.

### Условие кейс-задания

Салон красоты оказывает следующие услуги: маникюр – 300 руб. (0,7 ч); педикюр – 900 руб. (1,5 ч); долговременное однотонное покрытие – 700 руб. (0,4 ч); долговременное покрытие с дизайном – 1200 руб. (0,5 ч); макияж без ресниц – 1700 руб. (0,5 ч); макияж с ресницами – 2000 руб. (0,8 ч); архитектура бровей – 800 руб. (0,6 ч); коррекция формы бровей – 350 руб. (0,4 ч). В месяц салон красоты работает 30 дней с 10:00 до 20:00.

Количество оказываемых услуг в день: маникюр – 70; педикюр – 40; долговременное однотонное покрытие – 15; долговременное покрытие с дизайном – 40; макияж без ресниц – 6; макияж с ресницами – 2; архитектура бровей – 20; коррекция формы бровей – 8.

Мастер маникюра оказывает следующие услуги: маникюр, педикюр, долговременное однотонное покрытие, долговременное покрытие с дизайном. Стоимость работы мастера маникюра – 35% от стоимости услуги. Косметолог оказывает следующие услуги: макияж без ресниц, макияж с ресницами, архитектура бровей, коррекция формы бровей. Стоимость работы косметолога – 35% от стоимости услуги. Стоимость материалов составляет в среднем 20% от стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты составляет 400 000,0 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, составляет 450 000,0 руб. в месяц (генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы – 6 человек, уборщицы – 2 человека).

Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения — 100 000,0 руб. в месяц. Коммунальные платежи составляют 50 000,0 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц – 5% от выручки.

### Задания

1. Определите ежемесячную прибыль до налогообложения.
2. Определите требуемое количество мастеров маникюра и косметологов в день.
3. Определите безубыточность для данной бизнес-модели.
4. Определите требуемую ежемесячную выручку для данной бизнес-модели, которая обеспечит прибыль до налогообложения в размере 900 000,0 руб.
5. Определите изменения в количестве персонала с учетом того, что требуемая выручка достигается за счет увеличения потребления услуги «макияж с ресницами».

## Кейс 3.

### Условие кейс-задания



Кофейня в центре города продает следующую продукцию, руб.: эспрессо – 50; двойной эспрессо – 80; американо – 120; капучино – 180; латте – 200; раф-кофе – 220; дополнительные ингредиенты – 50; круассан классический – 70; круассан с шоколадом – 90; круассан с сыром и ветчиной – 120; эклер – 140. Кофейня работает 30 дней в месяц с 11:00 до 23:00.

Количество реализуемой продукции в день, шт.: эспрессо – 10; двойной эспрессо – 5; американо – 10; капучино – 100; латте – 80; раф-кофе – 20; дополнительные ингредиенты – 50; круассан классический – 80; круассан с шоколадом – 40; круассан с сыром и ветчиной – 60; эклер – 100.

Себестоимость, руб.: эспрессо – 20; двойной эспрессо – 30; американо – 35; капучино – 40; латте – 46; раф-кофе – 60; дополнительные ингредиенты – 20.

Цена закупки, руб.: круассан классический – 30; круассан с шоколадом – 45; круассан с сыром и ветчиной – 50; эклер – 60.

Время обслуживания одного клиента составляет 5 мин. Средний чек – 220 руб. Стоимость одного часа работы бариста (включая налоги) составляет 240 руб. Ежемесячная аренда помещения под кофейню составляет 500 000,0 руб. Коммунальные платежи 50 000,0 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, - 280 000,0 руб. в месяц. Стоимость услуг по бухгалтерскому, юридическому и ИТ-обеспечению составляет 40 000,0 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц (в том числе списания) составляют 7% от выручки.

#### **Задания**

1. Определите требуемое количество бариста в день.
2. Определите ежемесячную прибыль до налогообложения.
3. Определите безубыточность для данной бизнес-модели.
4. Определите требуемую ежемесячную выручку для данной бизнес-модели, которая обеспечит прибыль до налогообложения в размере 300 000,0 руб.
5. Определите, насколько нужно увеличить продажи эклеров в месяц для обеспечения первоначальной ежемесячной выручки в случае снижения цены на них до 120 руб. за единицу.

#### **Кейс 4.**

Салон красоты оказывает следующие услуги: маникюр – 300 руб. (0,7 ч); педикюр – 900 руб. (1,5 ч); долговременное однотонное покрытие – 700 руб. (0,4 ч); долговременное покрытие с дизайном – 1200 руб. (0,5 ч); макияж без ресниц – 1700 руб. (0,5 ч); макияж с ресницами – 2000 руб. (0,8 ч); архитектура бровей – 800 руб. (0,6 ч); коррекция формы бровей – 350 руб. (0,4 ч). В месяц салон красоты работает 30 дней с 10:00 до 20:00.

Количество оказываемых услуг в день: маникюр – 70; педикюр – 40; долговременное однотонное покрытие – 15; долговременное покрытие с дизайном – 40; макияж без ресниц – 6; макияж с ресницами – 2; архитектура бровей – 20; коррекция формы бровей – 8.

Мастер маникюра оказывает следующие услуги: маникюр, педикюр, долговременное однотонное покрытие, долговременное покрытие с дизайном. Стоимость работы мастера маникюра – 35% от стоимости услуги. Косметолог оказывает следующие услуги: макияж без ресниц, макияж с ресницами, архитектура бровей, коррекция формы бровей. Стоимость работы косметолога – 35% от стоимости услуги. Стоимость материалов составляет в среднем 20% от стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты составляет 400 000,0 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные



отчисления, составляет 450 000,0 руб. в месяц (генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы – 6 человек, уборщицы – 2 человека).

Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения — 100 000,0 руб. в месяц. Коммунальные платежи составляют 50 000,0 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц – 5% от выручки.

#### **Задания**

1. Салон красоты предоставляет скидку 10% для клиентов поставщика материалов, которые в месяц потребляют следующее количество услуг: маникюр – 60; педикюр – 40; долговременное однотонное покрытие – 40; долговременное покрытие с дизайном – 20. При этом поставщик материалов делает скидку салону красоты. Стоимость материалов составит 18% от стоимости услуг. Определите, насколько изменится прибыль салона красоты в результате вышеописанных взаимоотношений с поставщиком материалов.

2. Определите требуемую выручку после осуществления изменений в бизнес-модели (задание 1), которая обеспечит прибыль до налогообложения 850 000,0 руб., с учетом того, что произошли следующие изменения: арендодатель увеличил стоимость аренды на 5%, коммунальные платежи выросли на 10%. ФОТ административного персонала увеличился на 5%.

3. Определите минимальные цены на услуги для данной бизнес-модели, при которых прибыль будет составлять 5% от выручки (следует ориентироваться на ежемесячную выручку с учетом скидки, и при изменении выручки скидку отдельно не выделять).

#### **Практическое задание 2. Решение тестовых заданий**

##### **Остервальдера и И. Пинье:**

- 1) потребительские сегменты, нерыночное конкурентное преимущество, каналы сбыта, потоки поступления доходов, ценностные предложения, проблема, ключевые метрики, решение, структура издержек;
- 2) потребительские сегменты, потоки поступления доходов, структура издержек, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, ключевые ресурсы, ключевые партнеры, ключевые виды деятельности;
- 3) потребительские предпочтения, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, структура доходов, ценностные предложения, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, структура издержек, финансовая устойчивость;
- 4) поставщик, продукт, средний размер сделки (чека), количество клиентов на рынке, оценка (как клиент принимает решение о покупке);
- 5) взаимоотношения с потребителями, ключевые поставщики, макроокружение, потоки поступления доходов, структура затрат, внутренние процессы, ресурсы, конкурентное преимущество, стратегия.

##### **2. Выберите составляющие «волшебного треугольника», в соответствии с подходом к анализу бизнес-моделей Оливера Гассмана «Business model navigator»:**

- 1) Кто? Что? Как? Почему?
- 2) Что (какой, который)? Когда? Кто? Почему?
- 3) Что? Где? Когда? Почему?
- 4) Выявление потребителей, верификация потребителей, расширение клиентской базы, выстраивание компании
- 5) Гипотеза, тест, рост, улучшение



**3. В бизнес-модели какого стиля, по крайней мере, один значимый потребительский сегмент может в течение длительного времени получать продукт бесплатно, при этом финансирование потребителей, которые ничего не платят, осуществляется за счет другой части бизнес-модели или другим потребительским сегментом:**

- 1) модель «Длинный хвост»;
- 2) бизнес-модель «Аукцион»;
- 3) бизнес-модель «Freemium»;
- 4) бизнес-модель «Франчайзинг»;
- 5) модель FREE-типа.

**4. Какое из измерений бизнес-модели, в соответствии со схемой анализа «Паттерн решений 4W» К. Гиротры и С. Нетесина, описывает риск несоответствия мотиваций, возникающего тогда, когда несовместимые мотивации создают конфликт между желаемыми и фактическими целями?**

- 1) Что (какой, который)?
- 2) Когда?
- 3) Кто?
- 4) Почему?
- 5) Где?

**5. Какое из перечисленных определений соответствует понятию «бизнес-модель»?**

- 1) описание процесса создания и реализации ценности для потребителя, определяющей стоимость товаров, услуг и работ (ТУР), а также денежные потоки и стоимость бизнеса;
- 2) это структура бизнес процессов и связей между ними, которые используются для планирования, контроля и коррекции деятельности организации;
- 3) совокупность элементов, с помощью которых осуществляется организация деятельности;
- 4) графическое описание деятельности организации;
- 5) модель взаимодействия между поставщиком и потребителем.

**6. Организационное развитие предприятия осуществляется посредством следующих форм деятельности:**

- 1) организационная рационализация;
- 2) организационные отношения;
- 3) организационное проектирование;
- 4) организация управления;
- 5) организационное взаимодействие.

**7. С точки зрения управления организационным развитием предприятия функции системы можно разделить на:**

- 1) общие;
- 2) комплексные;
- 3) конкретизируемые;
- 4) специфические;
- 5) функции контроля.

**8. В процессе реализации функции организационного развития «создание или изменение операционной и обслуживающей систем» осуществляется:**



- 1) внедрение информационных систем;
- 2) модернизация технологического оборудования;
- 3) стимулирование персонала;
- 4) реализация неиспользуемых запасов;
- 5) выбор инновационных направлений развития.

**9. Какие из перечисленных принципов являются принципами организационного развития?**

- 1) принцип комплексности;
- 2) принцип коллегиальности;
- 3) принцип равноправия;
- 4) принцип иерархичности;
- 5) принцип непрерывности.

**10. Методология аудита стратегического управления включает следующие области:**

- 1) реализация стратегии;
- 2) разработка стратегии;
- 3) стратегический анализ;
- 4) прогнозирование;
- 5) содержание стратегии.

**11. Под бизнес-реинжинирингом понимают подход, цель которого –**

- 1) перестройка на современной технологической основе организации производства, управления и учета;
- 2) проведение на предприятии изменений, предназначенных для повышения эффективности производства и скорости реакции предприятия на изменения рынка;
- 3) реконструкция рабочих процессов не путем автоматизации, а упрощения или уничтожения;
- 4) использование информационно-телекоммуникационных систем не для автоматизации, а для реконструкции действующих бизнес-процессов;
- 5) реконструкцию всех без исключения элементов бизнеса, и, в первую очередь, учета.

**12. Что из перечисленного можно отнести к основным признакам организационной проблемы?**

- 1) низкая квалификация персонала;
- 2) противоречия в оценках количественных и (или) качественных показателей эффективности работы предприятия;
- 3) низкая производительность труда;
- 4) регулярные задержки в выполнении проектов и заказов;
- 5) снижение управляемости предприятия.

**13. В соответствии с терминологией теории ограничений, корневые проблемы – это:**

- 1) причины организационных трудностей, воспринимаемых руководителями как однозначно нежелательные явления;
- 2) формулировки выявленных проблем и их причинно-следственных зависимостей;
- 3) проблемы, легко регистрируемые с помощью бухгалтерского и управленческого учета;
- 4) проблемы, выявленные и формализованные экспертами в процессе организационной диагностики;

5) проблемы, решаемые под давлением и контролем вышестоящего руководителя.

**14. Организационный проект – это:**

- 1) результат организационного развития;
- 2) средство выработки управленческого решения;
- 3) инструмент описания организационных взаимоотношений;
- 4) способ формализации организационных изменений;
- 5) средство реализации управленческого решения.

**15. Что из перечисленного является методами сбора первичной информации при проведении организационной диагностики?**

- 1) наблюдение;
- 2) экспертный анализ;
- 3) интервьюирование;
- 4) SWOT-анализ;
- 5) анализ документов.

**Тема 2. Оценка и выбор внешних условий бизнеса (2 часа)**

**Цель практического занятия** - закрепление полученных знаний по использованию методики определения требований к организации в соответствии со спецификой и динамикой внешней среды, получение навыков и умений применения изученных методов и методик в практической деятельности

**Содержание занятия** – устный опрос, решение кейсов, решение аналитических упражнений.

**Вопросы для проведения устного опроса:**

1. Дать определение отрасли. Охарактеризовать особенности развития конкурентных отраслей.
2. Перечислить движущие силы отрасли, охарактеризовать их влияние на выбор бизнеса.
3. Влияние географических факторов на выбор бизнеса.
4. Цепочка ценности: этапы основной деятельности, вспомогательные процессы.

**Практическое задание 1. Решение кейсов**

**Кейс 1.**

**Условие кейс-задания**

Кофейня в центре города продает следующую продукцию, руб.: эспрессо – 50; двойной эспрессо – 80; американо – 120; капучино – 180; латте – 200; раф-кофе – 220; дополнительные ингредиенты – 50; круассан классический – 70; круассан с шоколадом – 90; круассан с сыром и ветчиной – 120; эклер – 140. Кофейня работает 30 дней в месяц с 11:00 до 23:00.

Количество реализуемой продукции в день, шт.: эспрессо – 10; двойной эспрессо – 5; американо – 10; капучино – 100; латте – 80; раф-кофе – 20; дополнительные ингредиенты – 50; круассан классический – 80; круассан с шоколадом – 40; круассан с сыром и ветчиной – 60; эклер – 100.

Себестоимость, руб.: эспрессо – 20; двойной эспрессо – 30; американо – 35; капучино – 40; латте – 46; раф-кофе – 60; дополнительные ингредиенты – 20.



Цена закупки, руб.: круассан классический – 30; круассан с шоколадом – 45; круассан с сыром и ветчиной – 50; эклер – 60.

Время обслуживания одного клиента составляет 5 мин. Средний чек – 220 руб. Стоимость одного часа работы бариста (включая налоги) составляет 240 руб. Ежемесячная аренда помещения под кофейню составляет 500 000,0 руб. Коммунальные платежи 50 000,0 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, - 280 000,0 руб. в месяц. Стоимость услуг по бухгалтерскому, юридическому и ИТ-обеспечению составляет 40 000,0 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц (в том числе списания) составляют 7% от выручки.

### **Задания**

1. Кофейня заключает партнерский договор с компаний, которая занимается продажей мороженого. Данная компания платит 250 000,0 руб. за аренду помещения, где расположена кофейня. Однако спрос на круассаны и эклеры падает на 25%. Определите, насколько увеличится (уменьшится) прибыль кофейни в результате взаимодействия с партнером.

2. В бизнес-модели произошли следующие изменения: стоимость аренды помещения увеличилась на 5% (аренда оплачивается пополам с партнером); стоимость коммунальных платежей увеличилась на 10%; стоимость одного часа работы бариста увеличилась до 260 руб. Определите ежемесячную прибыль до налогообложения.

3. Определите требуемую выручку, которая обеспечит прибыль в размере 350 000,0 руб., с учетом изменений (задания 1, 2) и увеличения себестоимости кофейных напитков на 10%.

### **Кейс 2.**

Салон красоты оказывает следующие услуги: маникюр – 300 руб. (0,7 ч); педикюр – 900 руб. (1,5 ч); долговременное однотонное покрытие – 700 руб. (0,4 ч); долговременное покрытие с дизайном – 1200 руб. (0,5 ч); макияж без ресниц – 1700 руб. (0,5 ч); макияж с ресницами – 2000 руб. (0,8 ч); архитектура бровей – 800 руб. (0,6 ч); коррекция формы бровей – 350 руб. (0,4 ч). В месяц салон красоты работает 30 дней с 10:00 до 20:00.

Количество оказываемых услуг в день: маникюр – 70; педикюр – 40; долговременное однотонное покрытие – 15; долговременное покрытие с дизайном – 40; макияж без ресниц – 6; макияж с ресницами – 2; архитектура бровей – 20; коррекция формы бровей – 8.

Мастер маникюра оказывает следующие услуги: маникюр, педикюр, долговременное однотонное покрытие, долговременное покрытие с дизайном. Стоимость работы мастера маникюра – 35% от стоимости услуги. Косметолог оказывает следующие услуги: макияж без ресниц, макияж с ресницами, архитектура бровей, коррекция формы бровей. Стоимость работы косметолога – 35% от стоимости услуги. Стоимость материалов составляет в среднем 20% от стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты составляет 400 000,0 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, составляет 450 000,0 руб. в месяц (генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы – 6 человек, уборщицы – 2 человека).

Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения — 100 000,0 руб. в месяц. Коммунальные платежи составляют 50 000,0 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц – 5% от выручки.

### **Задания**

1. Салон красоты организует продажу франшизы. Роялти для франчайзи составят 5% от выручки. Стоимость материалов для франчайзи составит в среднем 25% от услуги (за-



купка материалов осуществляется у франчайзера). Ежемесячные затраты на поддержание франшизной сети для франчайзера составляют 25 000,0 руб. Франчайзи рассчитывает оказывать услуги по тем же ценам в следующем объеме.

Количество оказываемых услуг в день: маникюр – 50; педикюр — 35; долговременное однотонное покрытие – 5; долговременное покрытие с дизайном – 20; макияж без ресниц – 4; макияж с ресницами – 1; архитектура бровей – 15; коррекция формы бровей – 6.

График работы франчайзи: 30 дней в месяц с 10:00 до 20:00. Стоимость работы мастера маникюра – 30% от стоимости услуги. Стоимость работы косметолога – 35% от стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты для франчайзи составит 250 000,0 руб. в месяц. ФОТ административного персонала – 400 000,0 руб. в месяц (генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы – 4 человека, уборщицы – 2 человека). Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения – 100 000,0 руб. в месяц. Коммунальные платежи составляют 40 000,0 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц – 3% выручки. Рассчитайте ежемесячную прибыль франчайзи.

2. Рассчитайте ежемесячную дополнительную прибыль от продажи франшизы для франчайзера на основе условия задания 1.

## Практическое задание 2. Решение аналитических упражнений.

**Задание 1. Распределите перечисленные бизнес-модели по видам. Заполните таблицу.**

Виды БМ	Названия БМ
Внешне ориентированные БМ	
Классические БМ	
Недифференцированные БМ	
Дифференцированные БМ	
Сегментированные БМ	
Интегрированные бизнес-модели с инновационным процессом	
Адаптивные БМ	
Многофункциональные (смешанные) БМ	

### Названия БМ:

«От проталкивания к при влечению».

«Оцифровывание».

«Аффилирование».

«Банкомат».

«Дирижер».

«Краудсорсинг».

«Краудфандинг».

«Разделение доходов».

«Фиксированная стоимость».

«Робин Гуд».

«Роскошь и эксклюзив».

«Интегратор».

«Создание аналога».

«Бритва и лезвие».



«Супермаркет».  
«Ты — мне, я — тебе».  
«Франчайзинг».  
«Электронная коммерция».  
«Open Source».  
«Айкидо».  
«Freemium».  
«Гарантированная работоспособность и наличие».  
«Двусторонний рынок».  
«Длинный хвост».  
«Платите по желанию».  
«Подписка».  
«Использование по макси- муму».  
«Контракты, основанные на показателях».  
«Лицензирование»  
«Аренда вместо покупки».  
«Аукцион».  
«Бартер».  
«Дополнительные возможности».  
«Лояльность клиентов».  
«Оплата по факту использования».  
«Магазин в магазине».  
«Массовая кастомизация».  
«Мусор – в наличные».  
«Перекрестные продажи».  
«Пользовательский проект»  
«Провайдер решений».  
«Продажа впечатлений».  
«Прямые продажи».  
«Самообслуживание».  
«Белая этикетка».  
«Брендинг ингредиентов».  
«Игрок одного уровня».  
«Обратная инновация».  
«Открытый бизнес».  
«Привязывание клиентов».  
«Управление данными о клиентах».  
«Без излишеств».  
«Долевая собственность».  
«Ориентация на бедных».  
«Скрытый доход».

**Задание 2. Заполните схему оценки бизнес-модели по А.Остервальдера и И.Пинье.**


--	--

**Задание 3. Нарисуйте схему бизнес-модели предпринимательской структуры**

**Задание 4. Приведите примеры бизнес-моделей в соответствии с классификацией Business model framework (BMF), разработанная Н. Chesbrough. Заполните таблицу.**

Тип бизнес-модели	Название	Примеры
1	Недифференцированная	
2	Дифференцированная	
3	Сегментированная	
4	Внешне ориентированная	
5	Интегрированная с инновационным процессом	
6	Адаптивная	

**Задание 55. Напишите формулу связи бизнес-модели со стратегией организации по М. Levy.**

**Задание 6. Нарисуйте методологическую платформу бизнес-модели предприятия (Модель 5W+7S) и дайте расшифровку компонентов бизнес-модели.**

**Задание 7. Приведите классификацию бизнес-моделей в соответствии с целями предприятия (организации).**

**Задание 8. На основании предложенного списка составьте сравнительную характеристику моделей «от клиента» и «от производства». Заполните таблицу.**

**Характеристики:**

- (1) Производство товара, еще не востребованного рынком, сопряжено с появлением издержек – оплата услуг и товаров поставщиков, проценты по банковским кредитам.
- (2) Отсутствует проблема сбыта товара: производится то, что востребовано клиентом и рынком.
- (3) Степень удовлетворенности клиента остается на низком уровне.
- (4) Более точно удовлетворяются потребности клиентов.
- (5) Необходимость проведения специальных рекламных и маркетинговых кампаний, с целью побуждения клиента к покупке товара.
- (6) Происходит улучшение движения финансовых ресурсов.
- (7) Снижаются издержки, связанные с производством, перепроизводством и складированием.
- (8) Необходимость складирования и транспортировки товара.



**Ответ:**

Модель «от клиента»	Модель «от производства»

**Задание 9. Сопоставьте описания бизнес-моделей по классификации А. Кулижского**

**Названия моделей:**

- (1) Модели стратегического анализа
- (2) Модели стратегий
- (3) Модели различных систем и подходов управления качеством, финансами, персоналом, клиентами, целями, и пр.
- (4) Референтные модели
- (5) Сущностные бизнес-модели

**Описания моделей:**

- (1) типовые отраслевые решения, которые могут служить для других компаний примером для подражания.
- (2) модель ценностной цепочки, модель Захмана, модель самообучающейся организации, архитектурные модели.
- (3) CRM, SCM, BSC, TQM, ISO, PMI, SCM, BPM, KPI, MBO, HRM, и т.д.
- (4) 7S, модель конкурентных стратегий Портера, модель Shell, модель Хофера-Шендела и др.
- (5) SWOT, PEST, BCG, McKinsey и др.

**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Задание 10. Представьте классификацию бизнес моделей по методике формирования, развитию и инновациям, целеполаганию и взаимоотношению с внешним миром. Нарисуйте схему.**

**Тема 3. Особенности развития организации: бизнес-процессы и подсистемы (2 часа)**

**Цель практического занятия** – приобретение знаний в области определения особенностей развития организации, формирования ее бизнес-процессов и подсистем, приобретение умений и навыков разработки критериев операционной и организационной эффективности бизнес-моделирования, применения методики определения требований к организации, методики анализа отраслевой цепочки ценности.

**Содержание занятия** – устный опрос, решение практических заданий и аналитических упражнений.



**Вопросы для проведения устного опроса:**

1. Организация как иерархическая система.
2. Виды подсистем в организации.

**Практическое задание 1. Групповая аудиторная работа**

- Задание по расчету отраслевой цепочки ценности (по выбранной сфере деятельности).
- Задание по анализу подсистем организации и принятие решений по изменению целей и подсистем (по выбору студента).

**Практическое задание 2. Решение аналитических упражнений**

**Задание 1. Дайте характеристику подхода к анализу бизнес-модели «Business model canvas»**

**Задание 2. Дайте характеристику подхода к анализу бизнес-модели «Business model navigator».**

**Задание 3. Дайте характеристику подхода к анализу бизнес-модели «Паттерн решений 4W».**

**Задание 4. Сопоставьте этапы проведения анализа в соответствии с подходом «Business model navigator». Заполните таблицу.**

Номер этапа	Содержание работ
Первый этап	
Второй этап	
Третий этап	

**Содержание работ:**

- (1) изменение БМ на основе выделенных 55 типов. Ключевая задача на данном этапе – необходимость преодоления доминирующей логики отрасли.
- (2) интеграция выбранного варианта типовой БМ с особенностями деятельности конкретной компании.
- (3) описание текущей БМ, используемой логики создания ценности, а также связей компании с другими участниками модели.

**Задание 5. Заполните таблицу, вставьте недостающие характеристики подгрупп показателей и примеры показателей.**

Наименование групп показателей	Характеристика подгрупп показателей	Примеры показателей
<b>1. Количественные</b> – характеризуют общий объем и масштабы деятельности предприятия	1.1	Численность персонала; общая площадь предприятия; производственная площадь; количество единиц оборудования и т.п.
	1.2 Показатели, характеризующие хозяйственную деятель-	



	ность предприятия	
<b>2. Качественные</b> – характеризуют результативность деятельности предприятия	2.1 Показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия	
	2.2 Показатели оценки финансового положения предприятия	
	2.3	Количество видов оказываемых услуг; удельный вес заказов, выполненных в установленные сроки, срочно; показатели качества услуг; доля на рынке; формы обслуживания и т.п.

**Задание 6. Выберите из перечисленного планируемые показатели деятельности предприятия (организации) и заполните таблицу.**

- 1) объем выручки от реализации продукции (работ, услуг);
- 2) рентабельность деятельности (продаж);
- 3) рентабельность активов;
- 4) фонд заработной платы;
- 5) коэффициент текучести кадров;
- 6) целодневные и внутрисменные потери рабочего времени;
- 7) численность персонала;
- 8) себестоимость продукции (работ, услуг);
- 9) прибыль предприятия;
- 10) структура затрат в себестоимости продукции (работ, услуг);
- 11) уровень квалификации персонала.

<b>Абсолютные планируемые показатели</b>	<b>Относительные планируемые показатели</b>

**Задание 7. Сопоставьте подходы к выделению потребительских сегментов с представленными бизнес-моделями.**

**Бизнес-модели:**

- (1) бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления;
- (2) бизнес-модели нишевых рынков;
- (3) бизнес-модели ориентированные на сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам;
- (4) многопрофильные бизнес-модели;



**Подходы к выделению потребительских сегментов:**

- (1) не проводят различий между потребительскими сегментами и ориентированы на большую группу потребителей, объединенных сходными потребностями и нуждами;
- (2) дробное сегментирование;
- (3) обслуживают несколько совершенно разных потребительских сегментов с различными потребностями и запросами;
- (4) ориентированы на особые потребительские сегменты;

**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)

**Задание 8. Назовите три основные проблемы, осложняющие создание инновационной бизнес-модели по мнению Оливера Гассмана, Каролин Франкенбергер, Микаэлы Шик.**

**Задание 9. Дайте характеристику методического подхода формирования бизнес-модели «Вход-выход» (В-В).**

**Задание 10. Дайте характеристику методического подхода к формированию бизнес-модели «ресурсного подхода».**

**Тема 4. Проектирование подсистем организации (4 часа)**

**Цель практического занятия** – закрепление знаний, получение умений и навыков бизнес-моделирования, в том числе инновационных направлений деятельности.

**Содержание практического занятия** – устный опрос, решение аналитических упражнений, самостоятельная аудиторная работа.

**Вопросы для проведения устного опроса:**

1. Особенности формирования маркетинговой подсистемы.
2. Особенности формирования подсистемы руководства основной деятельностью.
3. Особенности формирования подсистемы управления инновациями
4. Особенности формирования подсистемы управления финансами.
5. Особенности формирования подсистемы управления человеческими ресурсами.
6. Особенности формирования целевой подсистемы управления качеством.

**Практическое задание 1. Самостоятельная работа по проектированию подсистем организации (по заданию руководителя)**

**Практическое задание 2. Решение аналитических упражнений.**

**Задание 1. Соотнесите методы генерации идей с их содержанием.**

**Методы генерации идей:**

- (1) мозговой штурм;
- (2) синектика;
- (3) морфологический анализ;
- (4) метод фокальных объектов;
- (5) «ТРИЗ».



**Содержание методов генерации идей:**

- (1) это методология, которая представляет собой набор эвристик (более 30 методов, алгоритмов и процедур), способствующих продуктивному творческому мышлению и созданию ранее неизвестного;
- (2) метод решения задач, основанный на подборе возможных решений для отдельных частей задачи (так называемых морфологических признаков, характеризующих устройство) и последующем систематизированном получении их сочетаний (комбинировании);
- (3) метод групповой генерации идей, основанный на комбинировании разнородных и даже несовместимых элементов в решении творческих задач;
- (4) метод поиска новых идей и характеристик объекта на основе присоединения к исходному объекту свойств других, выбранных случайно, объектов;
- (5) метод решения задач, в котором участники обсуждения генерируют максимальное количество идей решения задачи, из полученных вариантов выбирают лучшие решения, которые могут быть использованы на практике, предполагает синхронизацию действий участников в соответствии с распознаваемой ими схемой (образом) оцениваемого процесса.

**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Задание 2. Соотнесите представленные коды ОКВЭД с соответствующими им видам деятельности.**

**Кода ОКВЭД:**

- (1) 01.41.21,
- (2) 41.20,
- (3) 45.20.1,
- (4) 53.20.31,
- (5) 55.30,
- (6) 93.29.

**Виды деятельности:**

- (1) Группа «Строительство жилых и нежилых зданий»
- (2) Деятельность по курьерской доставке различными видами транспорта
- (3) Производство сырого коровьего молока
- (4) Деятельность зрелищно-развлекательная прочая
- (5) Деятельность по предоставлению мест для временного проживания в кемпингах, жилых автофургонах и туристических автоприцепах
- (6) Подгруппа «Техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств»

**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

**Задание 3. Дайте определение термину «организационное проектирование».**



**Задание 4. Сопоставьте методы формирования организационных структур управления и их характеристику.**

**Методы:**

- (1) метод аналогии;
- (2) экспертный метод;
- (3) метод структуризации целей;
- (4) метод организационного моделирования.

**Характеристика метода:**

- (1) метод, применяемый при разработке на основе анализа передовых типовых структур управления для предприятий, функционирующих в сходных условиях;
- (2) метод, в рамках которого осуществляется разработка формализованных математических, графических и машинных описаний распределения полномочий и ответственности на предприятии, чтобы на основе четко сформулированных критериев оценить степень рациональности разных вариантов организационных решений;
- (3) метод, основанный на изучении предприятия, определении его наиболее существенных особенностей, "узких мест" в работе аппарата и разработке рекомендаций на основе мнений экспертов, а также на обобщении результатов передовой практики в области организации управления;
- (4) метод, основанный на разработке системы целей предприятия и ее последующим совмещении с разрабатываемой структурой.

**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)

**Задание 5. Сопоставьте новые типы предприятий и их характеристики.**

**Типы предприятий:**

- (1) эдхократические предприятия - характеризуются высокой степенью свободы в действиях работников, их компетентностью и умением самостоятельно решать возникающие проблемы;
- (2) многомерные предприятия - те, в которых подразделения (рабочие группы) самостоятельно и одновременно выполняют три функции: управление снабжением, управление производством и управление сбытом. Такие автономные подразделения имеют статус центров прибыли;
- (3) партисипативные предприятия - ориентированы на участие работников в процессе управления (в постановке целей, в принятии решений, в решении тактических и оперативных задач). При этом обеспечивается более полная мотивированность их труда, формируется чувство собственника;
- (4) к предпринимательским относятся предприятия, базирующиеся на принципах предпринимательства (саморегулирование деятельности, приоритетность потребителя, конкурентность и др.);
- (5) ориентированные на рынок предприятия - интегрируют свойства всех рассмотренных предприятий. Это предприятия, придерживающиеся органического подхода, в которых все функции группируются вокруг конкретного рынка (или рынков);
- (6) сетевые структуры - вызваны к жизни перенесением рыночных отношений на внутрифирменные связи (внутренние рынки), информатизацией бизнес-деятельности. В рамках



этих структур в системе управления формируется один из основных компонентов ресурсного потенциала предприятия - управленческий.

**Характеристики новых типов предприятий:**

- (1) предприятия, базирующиеся на принципах предпринимательства (саморегулирование деятельности, приоритетность потребителя, конкурентность и др.);
- (2) предприятия, характеризующиеся высокой степенью свободы в действиях работников, их компетентностью и умением самостоятельно решать возникающие проблемы;
- (3) предприятия, которые вызваны к жизни перенесением рыночных отношений на внутрифирменные связи (внутренние рынки), информатизацией бизнес-деятельности, в системе управления формируется один из основных компонентов ресурсного потенциала предприятия – управленческий;
- (4) предприятия - ориентированы на участие работников в процессе управления (в постановке целей, в принятии решений, в решении тактических и оперативных задач), обеспечивается более полная мотивированность их труда, формируется чувство собственника;
- (5) предприятия, в которых подразделения (рабочие группы) самостоятельно и одновременно выполняют три функции: управление снабжением, управление производством и управление сбытом;
- (6) предприятия - интегрируют свойства всех рассмотренных предприятий. Это предприятия, придерживающиеся органического подхода, в которых все функции группируются вокруг конкретного рынка (или рынков).

**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

**Задание 6. Ответьте на вопросы:**

Радикальные (базисные) инновации – это?

Улучшающие инновации – это?

Модификационные (частные) инновации – это?

**Задание 7. Приведите схему структуры инновационного процесса.**

**Задание 8. Распределите перечисленные параметры оценки в соответствии с методом анализа «5 конкурентных сил» Портера. Заполните таблицу.**

**Параметры оценки:**

- Дифференциация продукта
- Темп роста отрасли
- Товары заменители «цена-качество»
- Количество игроков на рынке
- Потребители не удовлетворены качеством товара, существующего на рынке
- Темп роста рынка
- Ограничение в повышении цены
- Экономия на масштабе при производстве продукции, работ, услуг
- Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль
- Доступ к каналам распределения
- Готовность существующих игроков к снижению цен



- Доля покупателей с большим объемом продаж
- Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности
- Склонность к переключению на товары-заменители (субституты)
- Чувствительность к цене
- Количество поставщиков
- Уровень диверсификации продукта на рынке
- Ограниченность ресурсов поставщиков
- Издержки переключения
- Политика правительства
- Приоритетность направления для поставщиков

Конкурентные силы	Параметры оценки
1. Оценка угрозы товаров-заменителей	
2. Оценка угрозы внутриотраслевой конкуренции	
3. Оценка угрозы потенциальных конкурентов (угроза появления новых конкурентов)	
4. Оценка угрозы рыночной власти покупателей	
5. Оценка угрозы рыночной власти поставщиков	

**Задание 9.** Дайте определение понятия «отраслевая цепочка».

**Задание 10.** Используя приведенные ниже параметры, приведите формулы КПД Фирмы, КПД маркетинга, КПД продаж, КПД производства, КПД снабжения, формулу Потока чистой прибыли фирмы.

**Параметры:**

- денежный поток рыночной ниши;
- реальный денежный поток фирмы от продаж;
- потенциальный денежный поток от поступающих запросов (количество всех обращений в деньгах);
- реальный денежный поток от поступающих запросов;
- реально произведенные услуги / продукция в деньгах;
- поставленное сырье и комплектующие;
- заявки на сырье и комплектующие по среднерыночным ценам.

**Задание 11.** Соотнесите представленные параметры и их характеристику.

**Параметры:**

- (1) Денежный поток рыночной ниши.
- (2) Реальный денежный поток фирмы от продаж.
- (3) Потенциальный денежный поток от поступающих запросов (количество всех обращений в деньгах).
- (4) Реальный денежный поток от поступающих запросов.
- (5) Реально произведенные услуги / продукция в деньгах.



- (6) Поставленное сырье и комплектующие.
- (7) Заявки на сырье и комплектующие по среднерыночным ценам.

**Характеристики параметров:**

- (1) средняя рыночная стоимость необходимых для производства продукции / услуг фирмы материалов, комплектующих и т.п.;
- (2) весь платежеспособный спрос, потенциальный денежный поток на приобретение продукции / услуги фирмы в рыночной нише в определенный период времени;
- (3) потенциальный денежный поток от всех обращений и запросов в фирму (сумма всех денег, которые готовы заплатить клиенты за товары / услуги фирмы) в определенный период времени;
- (4) фактические полностью переменные затраты (инвестиции) на производимую фирмой продукцию / услуги;
- (5) конкретная сумма денег, полученных за проданные услуги и товары фирмы, включая дебиторскую задолженность в определенный период времени;
- (6) все деньги, поступающие в фирму в результате продаж производимых продукции / услуг в определенный период времени;
- (7) стоимость всей произведенной продукции или услуг для конечного потребителя в определенный период времени, выставленной клиенту.

**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

**Задание 12. Приведите функции, включенные в организационное развитие.**

**Задание 13. Перечислите основные пути организационного развития.**

**Задание 14. На рисунках представлены две модели организационного развития. Какая из них является моделью Айзедиса, а какая Грейнера.**

**Рисунок (1)**

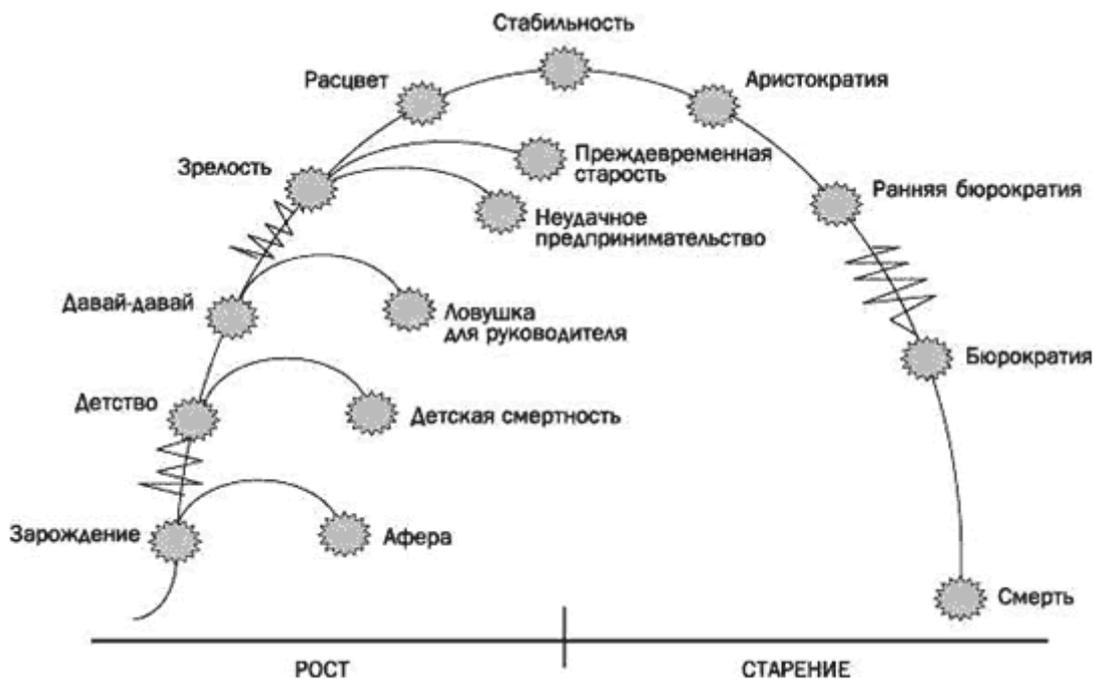
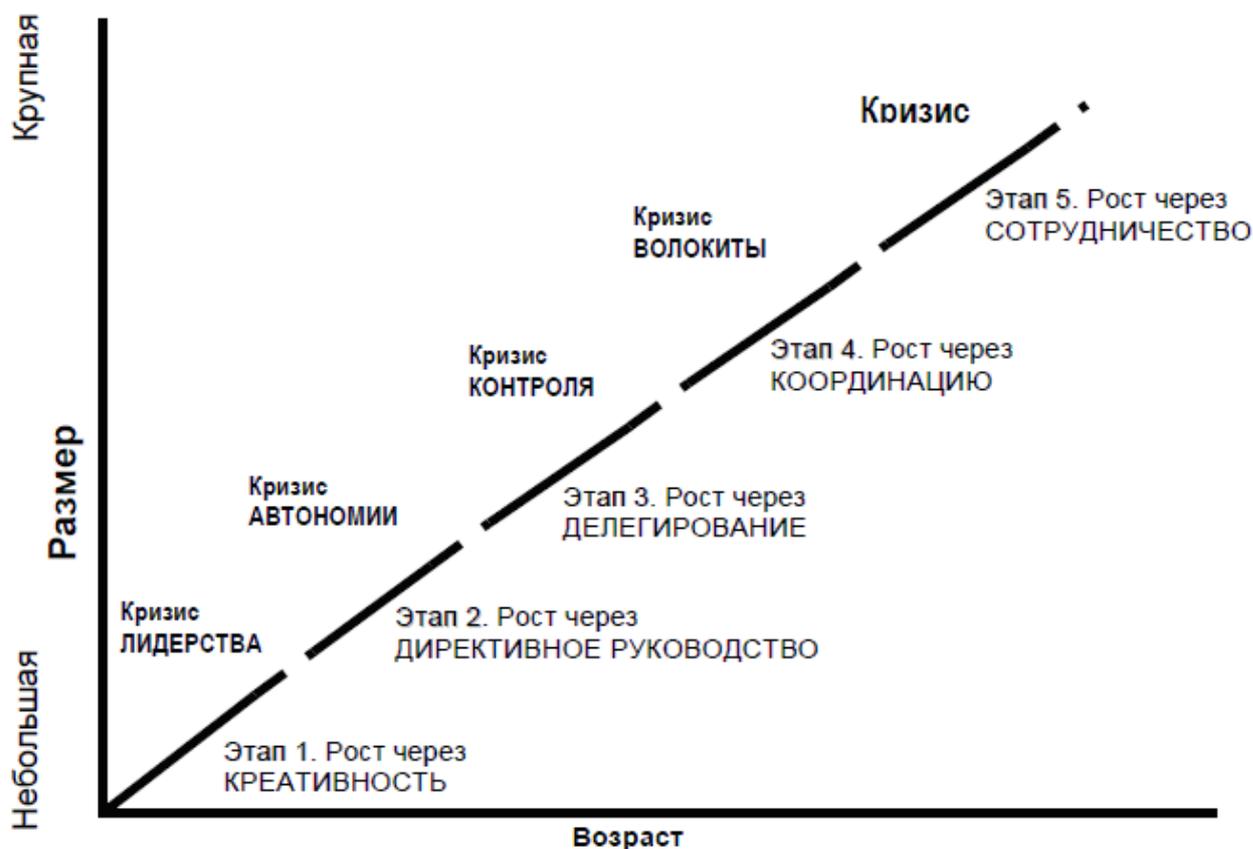


Рисунок (2)



Задание 15. Назовите подходы к анализу организационной структуры с точки зрения выявления связи между личным вкладом сотрудников и стратегической задачей предприятия.



**Задание 16. PEST-анализ (PESTLE, PESTEL, STEP, ПЕСТ) – это?**

**Задание 17. Приведите виды стратегических управленческих решений.**

**Тема 5. Проектирование организации в разрезе элементов (6 часов)**

**Цель практического занятия** – закрепление знаний в области проектирования организации в разрезе элементов, приобретение умений и навыков выявления новых рыночных возможностей, формирования карты бизнес-процессов, проектирования организации в разрезе элементов.

**Содержание практического занятия** – устный опрос, решение аналитических упражнений, тестирование.

**Вопросы для проведения устного опроса:**

1. Особенности проектирования организации в разрезе элементов.
2. Особенности элементов подсистемы основной деятельности: кадры основной деятельности, структура основной деятельности, функции основной деятельности.
3. Особенности элементов производственной системы: продукции (товаров, услуг), предметов труда, технических средств основной деятельности.
4. Особенности элементов подсистемы основной деятельности: технология основной деятельности (изготовления продукции, оказания услуги), методы организации основной деятельности.
5. Особенности элементов системы управления: кадровое обеспечение систем управления, организационная структура управления, функции управления.

**Практическое задание 1. Тестирование.**

**1. По времени проведения организационная диагностика может быть:**

- 1) текущая;
- 2) общая;
- 3) специальная;
- 4) предварительная;
- 5) заключительная.

**2. По широте охвата организационная диагностика может быть:**

- 1) текущая;
- 2) общая;
- 3) специальная;
- 4) предварительная;
- 5) заключительная.

**3. Диагностический подход, в котором диагностируемый объект рассматривается как объективно существующее квазиприродное образование, развивающееся по собственным законам – это:**

- 1) предметный подход;
- 2) проблемный подход;
- 3) ситуационный подход;



- 4) описательно-аналитический подход;
- 5) прагматический подход.

**4. Диагностический подход, в котором диагностируемый объект рассматривается как спонтанно активный, обладающий свободой выбора – это:**

- 1) предметный подход;
- 2) проблемный подход;
- 3) ситуационный подход;
- 4) описательно-аналитический подход;
- 5) прагматический подход.

**5. Что из перечисленного не является элементом организационной диагностики как исследовательской деятельности?**

- 1) теоретическое обоснование;
- 2) концептуальная модель объекта диагностики;
- 3) консультант (аналитик), осуществляющий процесс диагностики;
- 4) диагностические методики;
- 5) диагностический процесс.

**6. Источниками формирования предпринимательских идей обычно считают:**

- 1) товарный рынок;
- 2) новые формы бухгалтерского учета;
- 3) географический или структурный «разрывы» в системе общественного производства;
- 4) достижения науки и техники;
- 5) методы финансового оздоровления при угрозе банкротства;
- 6) новые возможности применения уже производимого товара или продукта;
- 7) не осознанные потребителем или пока не удовлетворенные потребительские запросы.

**7. Инновационные бизнес-проекты классифицируются следующим образом:**

- 1) социальные, организационные, коммерческие;
- 2) технические, коммерческие, социальные;
- 3) экономические, социальные, организационные;
- 4) организационные, предпринимательские, социальные;
- 5) экономические, гуманитарные, технические.

**8. В любой отрасли экономики (неважно, действует она только на внутреннем рынке или на внешнем), суть конкуренции выражается:**

- 1) угрозой появления новых конкурентов сотрудничеством работников компании;
- 2) угрозой появления товаров или услуг-заменителей эластичностью спроса на данный товар;
- 3) способностью поставщиков торговаться;
- 4) способностью покупателей торговаться;
- 5) соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой.

**9. Какое из определений не соответствует понятию бизнес-модель с точки зрения различных составных элементов?**



- 1) Бизнес-модель – это метод ведения бизнеса, с помощью которого организация обеспечивает принесение прибыли. Бизнес-модель разъясняет, как организация зарабатывает деньги.
- 2) Бизнес-модель – это структура бизнес процессов и связей между ними, которые используются для планирования, контроля и коррекции деятельности организации.
- 3) Бизнес-модель – это эффективная организационная структура управления.
- 4) Бизнес-модель – это логическое схематическое описание бизнеса, призванное помочь в оценке ключевых факторов успеха организации.
- 5) Бизнес-модель – это способ, которым организация создает ценность для потребителей и получает от этого прибыль.

**10. Выберите верное определение понятия «система управления»:**

- 1) система управления – это совокупность элементов, с помощью которых осуществляется организация деятельности;
- 2) система управления – это процесс создания, совершенствования и поддержания функционирования организационной структуры при реализации принятого управленческого решения и разработанного плана мероприятий;
- 3) система управления – это описание процесса создания и реализации ценности для потребителя, определяющей стоимость товаров, услуг и работ (ТУР), а также денежные потоки и стоимость бизнеса;
- 4) система управления – это последовательность действий, формирующих ценность для клиентов;
- 5) система управления – это эффективная организационная структура предприятия (организации).

**11. Выберите верное определение понятия «цепочка создания ценности»:**

- 1) последовательность действий, формирующих ценность для клиентов;
- 2) совокупность элементов, с помощью которых осуществляется организация деятельности;
- 3) описание процесса создания и реализации ценности для потребителя, определяющей стоимость товаров, услуг и работ (ТУР), а также денежные потоки и стоимость бизнеса;
- 4) заключение договора между производителем и поставщиком;
- 5) логическое схематическое описание бизнеса, призванное помочь в оценке ключевых факторов успеха организации.

**12. Какие из перечисленных подсистем выделяются в организации (предприятии)?**

- 1) подсистема управления финансами;
- 2) маркетинговая подсистема;
- 3) подсистема управления инновациями;
- 4) подсистема управления человеческими ресурсами;
- 5) подсистема управления затратами.

**13. Какие из перечисленных элементов входят в подсистему основной деятельности организации (предприятия)?**

- 1) предметы труда;
- 2) структура управления;
- 3) технология производства;
- 4) качество продукции;



5) методы организации производства.

**14. Оптимизационные методы проектирования бизнеса направлены на:**

- 1) поиск наилучших результатов в соответствующих условиях;
- 2) использование математических моделей при проектировании;
- 3) целеполагание развития деятельности предприятия;
- 4) повышение эффективности бизнес-модели;
- 5) моделирование задач бизнес-проектирования.

**15. Функциональная матрица – это:**

- 1) способ разграничения полномочий между руководителями высшего уровня;
- 2) инструмент анализа распределения полномочий и ответственности на конкретном предприятии или в конкретном структурном подразделении;
- 3) метод проектирования бизнеса при построении структуры управления;
- 4) метод анализа эффективности управленческих структур;
- 5) нет верного ответа.

**Практическое задание 2. Решение аналитических упражнений**

**Задание 1. Добавьте недостающие параметры в методологическую рамку концепции Джонсона, Кристенсена и Кагермана. Заполните схему.**



**Задание 2. С точки зрения концепции цепочки ценностей по М. Портеру распределите виды деятельности предприятия (организации) на основные и вспомогательные. Заполните таблицу.**

Основные виды деятельности	Вспомогательные виды деятельности



**Виды деятельности:**

- материально-техническое обеспечение;
- исследования и разработки;
- изготовление;
- управление персоналом;
- распространение;
- администрирование;
- продажа и маркетинг;
- обслуживание.

**Задание 3.** Дайте содержательное определение термину «инвестиционный бизнес-проект».

**Задание 4.** Соотнесите класс бизнес-проекта с его характеристикой.

**Класс бизнес-проекта:**

- (1) монопроекты,
- (2) мультипроекты,
- (3) мегапроекты.

**Характеристика классов бизнес-проектов:**

- (1) целевые программы развития регионов, отраслей и других образований.
- (2) отдельные проекты различного типа, вида и масштаба,
- (3) комплексные проекты, состоящие из ряда проектов и требующие применения многопроектного управления,

**Ответ:**

(1)	(2)	(3)

**Задание 5.** Заполните таблицу классификации бизнес-проектов.

Признак классификации	Содержание признака	Бизнес-проект
тип проекта	основные сферы деятельности, в которых осуществляется проект	
класс проекта	состав и структура проекта и его предметная область	
масштабы проекта	размер проекта, численность его участников и степень влияния на окружающий мир	
длительность проекта	продолжительность периода осуществления проекта	
сложность проекта	степень финансовой, технической или другой сложности	
вид проекта	характер предметной области проекта	



**Бизнес-проект:**

- (1) монопроект, мультипроект, мегапроект;
- (2) краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный;
- (3) технический, организационный, экономический, социальный, смешанный;
- (4) инновационный и организационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанный,
- (5) межгосударственный, международный, национальный, межрегиональный и региональный, межотраслевой и отраслевой, корпоративный, ведомственный, проект одного предприятия;
- (6) простой, сложный, очень сложный.

**Задание 6. Дайте определение коммерческой организации.**

**Задание 7. Соотнесите юридические лица по обязательности имущественных прав.**

**Заполните таблицу.**

**Юридические лица:**

Хозяйственные товарищества

Государственные и муниципальные унитарные предприятия

Общественные организации

Хозяйственные общества

Религиозные организации

Благотворительные фонды

Ассоциации

Производственные кооперативы

Потребительские кооперативы

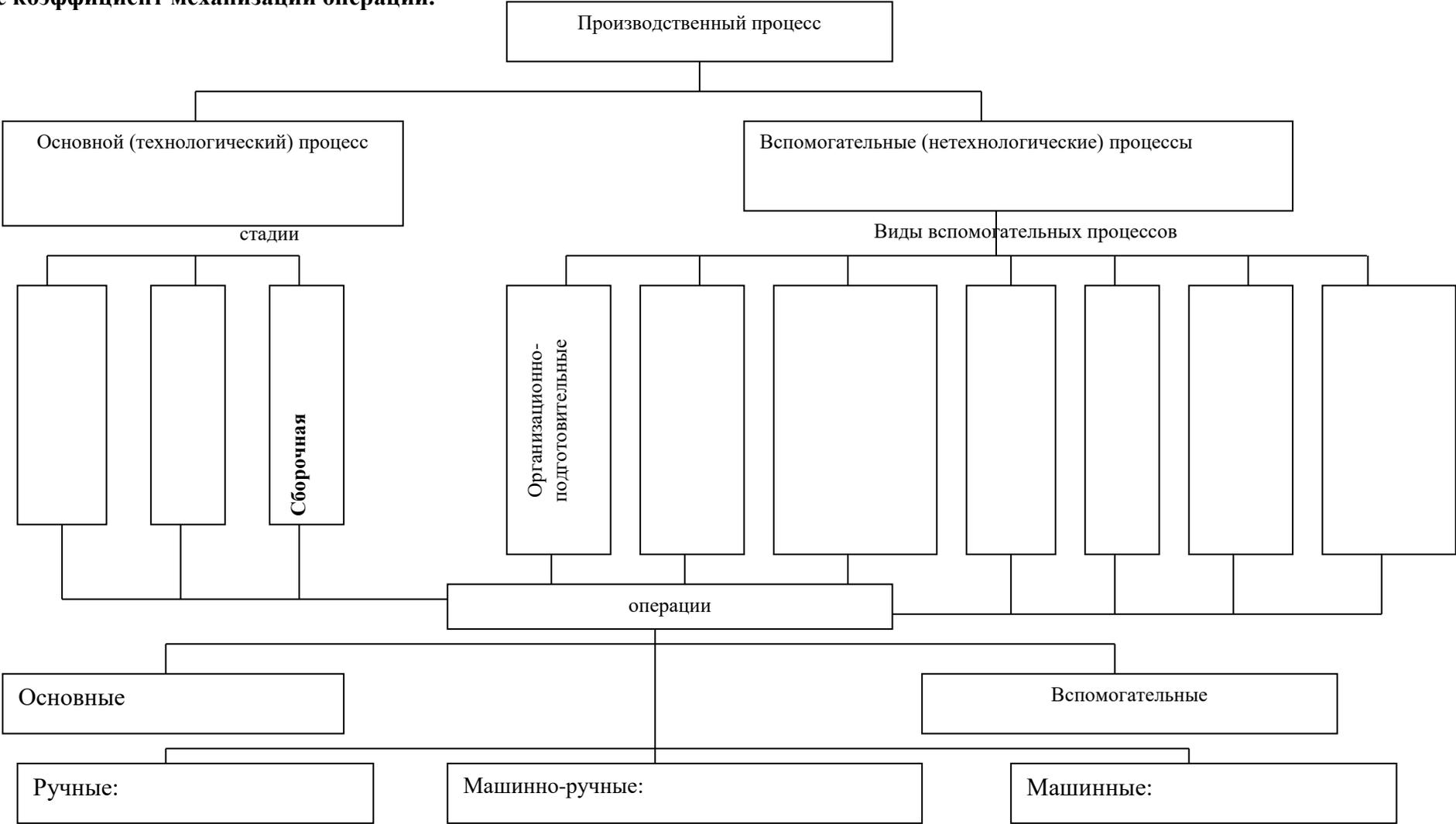
Союзы

**Ответ:**

<b>Вид юридического лица</b>	<b>Обязательность имущественных прав</b>
	Юридические лица, в отношении которых их учредители (участники) не могут иметь никаких имущественных прав (ни вещных, ни обязательных)
	Юридические лица, в отношении которых их участники имеют обязательные права
	Юридические лица, в отношении которых их учредители (участники) имеют право собственности или иное вещное право

**Задание 8. Дайте определение понятию «финансовое планирование».**

**Задание 9. Вставьте недостающие элементы модель структуры производственного процесса предприятия и формулы, характеризующие коэффициент механизации операций.**





**Задание 10. Укажите виды процессов в структуре процесса оказания услуг на предприятиях по ремонту автотранспортных средств при условии заданных клиентом работ (на примере замены масла в ДВС)**

Последовательность выполнения работ	Содержание работ	Вид процесса
1. Прием заказа	Оформление необходимой документации, определение технологического участка	
2. Определение способа замены масла	Разъяснение клиенту вариантов замены: 1) экспресс-метод с помощью мотоотсоса; 2) замена масла с помощью промывочной жидкости; 3) слив/залив масла; указываются достоинства и недостатки каждого способа	
3. Замена масла и масляного фильтра способом «3»		
3.1 Подготовка заезда а/м на рабочее место	Мойка а/м, подготовка соответствующего оборудования	
3.2 Поднятие а/м на подъемник	Выполнение необходимых технологических операций	
3.3 Слив масла из масляной пробки картера ДВС	Выполнение необходимых технологических операций	
3.4 Снятие (поставка масляного фильтра)	Выполнение необходимых технологических операций	
3.5 Залив масла в ДВС	Выполнение необходимых технологических операций	
4. Проверка качества выполненных работ	Проверяется уровень масла, прочность всех соответствующих крепежей	
5. Сдача а/м клиенту	Оформление необходимой документации, определение следующего срока замены масла и топливного фильтра	
6. Уборка рабочего места	Подготовка рабочего места к следующему заезду	



### Практическое задание 3. Групповая аудиторная работа «Разработка карты бизнес-процессов предприятия»

#### Методические рекомендации к выполнению работы

*Шаг 1.* Преподаватель формирует в учебной группе подгруппы по 3-5 человек для совместной работы.

*Шаг 2.* Определяется круг видов деятельности, по которым будут строиться карты бизнес-процессов (могут быть использованы данные предприятий, по которым группы студентов выполняли предыдущую работу). Предлагаемые виды деятельности:

- туристская;
- торговая;
- услуги транспорта;
- автосервисные услуги;
- услуги по изготовлению новых изделий по заказам клиентов;
- строительство и ремонт жилья;
- SPA и фитнес услуги;
- парикмахерские услуги;
- банковские услуги и др.

*Шаг 3.* За каждой подгруппой студентов закрепляется конкретный вид деятельности для выполнения групповой работы по теме.

*Шаг 4.* Группе выдается задание.

**Необходимо:**

А) Построить графическую схему карты бизнес-процессов предприятия (организации).

Б) Предложить и обосновать перечень показателей, включенных в оценку эффективности бизнес-процессов.

#### Тема 6. Методы проектирования бизнеса (4 часа)

**Цель практического занятия** – закрепление знаний в области использования методов проектирования бизнеса, приобретение умений и навыков использования методов проектирования подсистем реализации проектов в процессе бизнес-моделирования, определения инновационных направлений деятельности.

**Содержание практического занятия** – устный опрос, решение аналитических упражнений.

#### Вопросы для проведения устного опроса:

1. Особенности элементов системы управления: методы управления, процесс управления.
2. Особенности элементов системы управления: управленческие решения, информация, оргтехника управления.
3. Экономическая эффективность бизнеса: общая оценка эффективности организации, оценка эффективности системы управления.

#### Практическое задание 1. Решение аналитических упражнений.

##### Задание 1. Дайте определение:

Сетевое планирование управления – это?



Цель предприятия (организации) – это?

Способ управления – это?

Организационная структура кадровой службы – это?

Производственно-технологическая структура предприятия – это?.

## Задание 2. Впишите пропущенные слова в определения:

**Главная цель финансовой службы** – наиболее полная реализация функций финансов путем укрепления (\_\_\_\_\_) положения предприятия за счет повышения его (\_\_\_\_\_), прибыли, (\_\_\_\_\_), снижения затрат, (\_\_\_\_\_) качества продукции и внедрения новых передовых технологий и достижений науки.

**Структура предприятия** – это система расчленения (\_\_\_\_\_) процессов, выполняемых на предприятии, на отдельные взаимосвязанные части по тем или иным (\_\_\_\_\_) признакам.

## Характеристика критериев эффективности структур управления:

1) Степень (\_\_\_\_\_) (\_\_\_\_\_) организационной структуры управления, характеризующаяся:

а) степенью (\_\_\_\_\_) (\_\_\_\_\_) целостной системы на элементы на основании группировки задач для определения видов работ, группировки видов работ и распределении (\_\_\_\_\_) (\_\_\_\_\_), что обеспечивается соблюдением принципов актуализации и (\_\_\_\_\_) (\_\_\_\_);

б) степенью рациональности структуры (\_\_\_\_\_) между элементами, которая обеспечивается соблюдением принципа (\_\_\_\_\_) как условия их взаимосвязи и взаимодействия;

2) Степень использования рыночных возможностей, характеризующаяся способностью хозяйственной системы через свои организационные структуры вырабатывать комплекс целей и задач (\_\_\_\_\_) и (\_\_\_\_\_) организации;

3) Степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся способностью организационных структур управления достичь поставленных целей при (\_\_\_\_\_) и (\_\_\_\_\_) затратах, что и обеспечивает (\_\_\_\_\_) управления.

**Технологическая карта** – это стандартизированный (\_\_\_\_\_) (\_\_\_\_\_), содержащий необходимые сведения, (\_\_\_\_\_) для (\_\_\_\_\_), выполняющего некий технологический процесс или (\_\_\_\_\_) (\_\_\_\_\_) объекта

## Задание 3. Выполните задания:

1) Приведите классификацию целей предприятия (организации) по направлениям мотивации общества.

2) Дайте характеристику эвристического и алгоритмического методов достижения целей.

3) Приведите основные характеристики организационного единства предприятия.

## Задание 4. Расположите правильно последовательность проектирования системы управления

1. Определение объектов управления.



2. Формулирование наивысшей цели организации.
3. Проектирование организационной структуры.
4. Разработка стратегии ее достижения.
5. Формирование верхнего уровня системы целей и показателей.
6. Формирование регламентирующей и методической документации.
7. Автоматизация системы управления (при необходимости).
8. Разработка модели бизнес-процессов, формирование нижнего уровня системы целей и показателей.

**13. Выберите из предложенного списка направления деятельности и задачи маркетинговой службы и заполните таблицу:**

Направления деятельности маркетинговой службы	Задачи маркетинговой службы

**Задание 5. Соотнесите формирование финансовой службы в зависимости от размеров предприятия (заполните таблицу)**

Размер предприятия	Формирование финансовой службы
Малое предприятия	
Среднее предприятие	
Крупное предприятия	
Предприятие рыночного типа	

- А. Финансовый отдел.
- Б. Финансовая группа, входящая в состав бухгалтерии или планово-экономического отдела.
- В. Финансовая дирекция, объединяющая финансовый отдел, планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга и другие службы.
- Г. Отсутствует разделение управленческих функций, финансовую работу выполняет бухгалтер

**Задание 6. Распределите алгоритмы организационных решений по этапам организации бизнеса. Заполните таблицу.**

**Алгоритмы:**

- (1) Осознание, формирование и формулирование бизнеса (производственной системы)

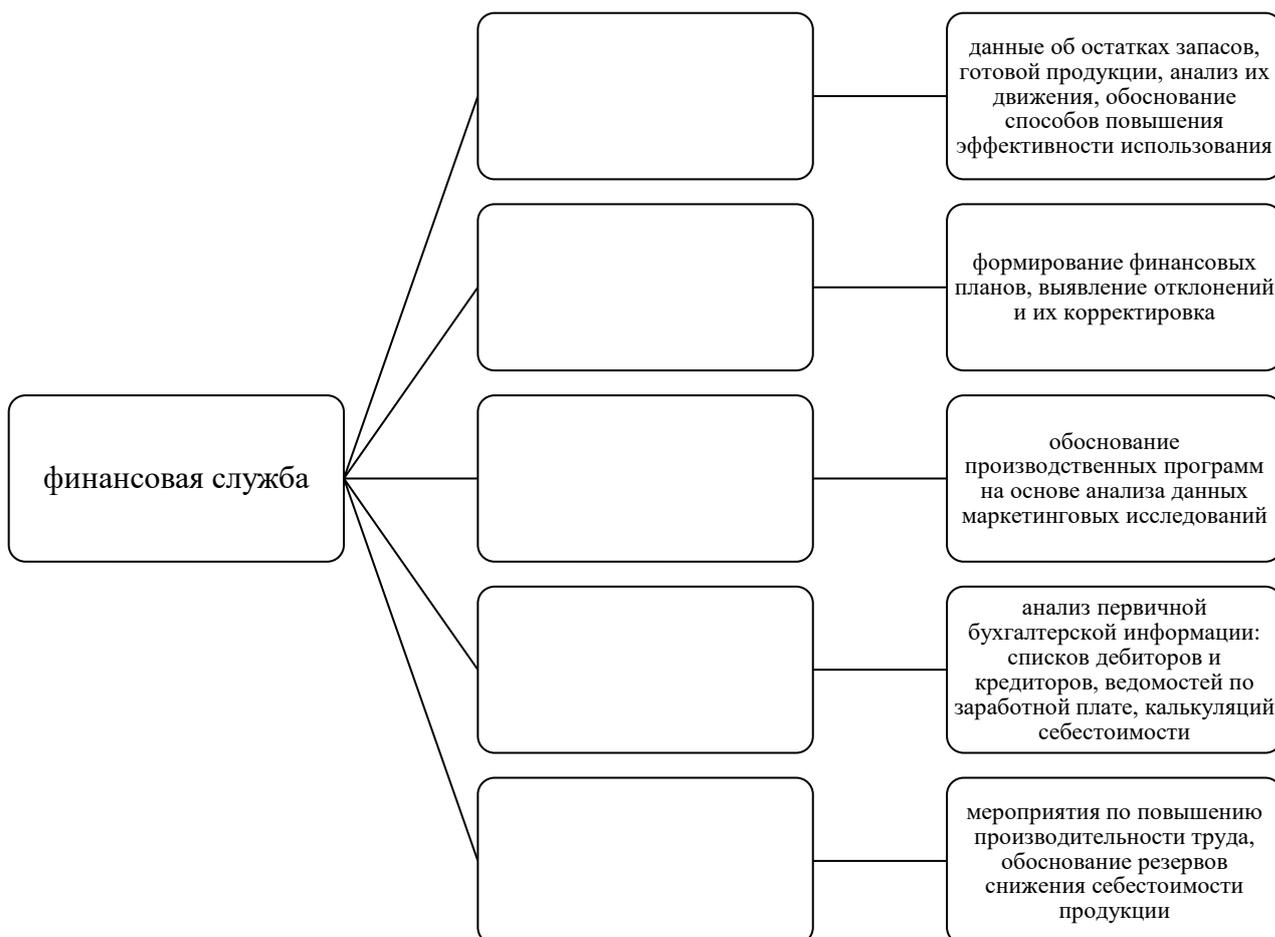


- (2) Проектирование управленческой составляющей производственной системы
- (3) Документальное оформление проектных этапов бизнеса
- (4) Проектирование ресурсной составляющей организуемой производственной системы
- (5) Проектирование всех основных элементов
- (6) Развитие (эволюция, управление) производственной системы

**Ответ:**

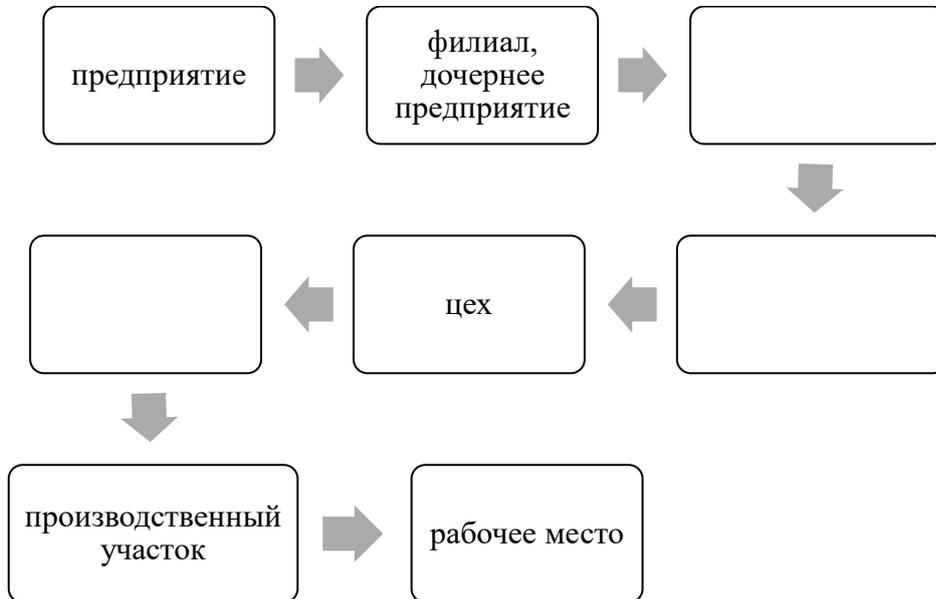
Этапы создания бизнеса	Алгоритмы организационных решений
Этап 1. Осознание	1. (1) Осознание, формирование и формулирование бизнеса (производственной системы)
Этап 2. Проектирование	2. 3. 4.
Этап 3. Развитие	6. (6) Развитие (эволюция, управление) производственной системы

**Задание 7. В представленной схеме впишите подразделения, с которыми взаимодействует финансовая служба предприятия (организации).**

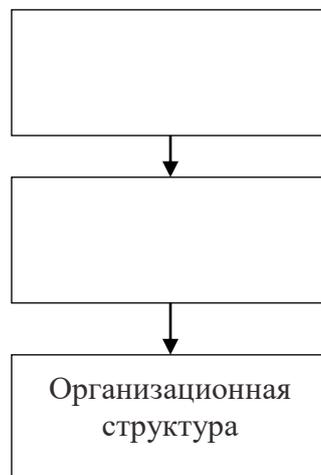




**Задание 8. Добавьте недостающие элементы в модель производственно-административной структуры предприятия (впишите пропущенное)**



**Задание 9. Заполните схему с точки зрения построения элементов системы управления.**



**Задание 10. Добавьте недостающие типовые объекты управления организации:**

1. Собственник
2. Потребитель
3. Продукт
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. Производственно-технологическое оборудование (ПТО)
7. Объекты инженерно-технической инфраструктуры (ОИТИ)
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_



**Задание 11. Заполните таблицу:**

№	Объект управления	Бизнес-процесс
1.	Система управления организации	
2.	Собственник	Привлечение и обслуживание уставного капитала
3.	Потребитель	Продвижение и продажи
4.		
5.		
6.	Поставщик	Воспроизводство ресурсов
7.	Производственно-технологическое оборудование	Воспроизводство ПТО
8.	Объекты инженерно-технической инфраструктуры	Воспроизводство ОИТИ
9.		
10.		

**Задание 12. Отнесите указанные процессы к различным уровням в соответствии с функциями: (заполните таблицу)**

Наименование процесса/подпроцесса	Уровень процесса/подпроцесса
Разработка комплекса продвижения продуктов на целевые рынки	
Производственное планирование	
Организация удовлетворения претензий клиентов	
Анализ удовлетворенности клиентов	
Продвижение и продажи	
Организация выполнения заказа клиента	
Группировка клиентов и анализ клиентской базы	

**Задание 13. Отметьте в таблице задачи и участие отдела кадров в решении кадровых вопросов (поставьте «+» в соответствующей графе (колонке) таблицы).**

Кадровые задачи, за которые руководящие кадры отвечают непосредственно	Задачи (участие) отдела кадров			
	Планирование	Консультирование (поддержка)	Участие	Осуществление
Планирование потребности в персонале, привлечение и набор персонала				
Условия принятия на работу, интегрирование новых сотрудников, оценка испытательного срока				
Согласование целей ра-				



боты, беседы с работниками (оценка работы)				
Оценка возможностей и меры по развитию руководящих кадров (преемников)				
Профессиональное стимулирование (повышение кадров)				
Использование систем затрат и систем стимулирования для сотрудников без тарифного договора				
Соблюдение форм сотрудничества, ориентированного на удовлетворение потребностей клиентов				
Сотрудничество с представителями трудящихся				

**Задание 14. Соотнесите варианты структурного местоположения кадровой службы организации в зависимости от степени развития и особенностей организации в соответствии с содержанием и заполните таблицу.**

<b>Вариант структурного местоположения кадровой службы</b>	<b>Характеристика</b>
Вариант 1. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию	
Вариант 2. Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штатного отдела общему руководству организации	
Вариант 3. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штатного органа высшему руководству.	
Вариант 4. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией	

**Характеристика:**

А. Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы,



хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

Б. Концентрация всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

В. Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления

Г. Близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. С другой стороны, следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

**Задание 15. Заполните функциональную матрицу распределения обязанностей на примере отдела управления персоналом, используя условные обозначения.**

**Условные обозначения:**

Р – принимает решения (утверждает, подписывает документы)

У – участвует в обсуждении и выполнении действий

К – контролирует выполнение работы

С – согласовывает документы или отдельные вопросы по данной функции

О – отвечает за выполнение функции, организует ее выполнение

П – разрабатывает предложения, готовит информацию для выполнения функции

И – исполняет основные виды работ

Наименование функций	Начальник отдела	Зам. начальника отдела	Главный специалист	Ведущий специалист	Специалист
Подбор и отбор кадров					
Разработка предложений о перемещении или выдвижении на вышестоящие должности					
Анализ текучести кадров и разработка мер					
Анализ кадрового состава и подготовка отчетов					
Ведение кадрового учета					
Оформление кадровых документов					



Работа по адаптации вновь принятых работников					
Организация обучения и повышения квалификации работников					
Работа с кадровым резервом					
Организация оценочных процедур (аттестации, квалификационных экзаменов, конкурсов)					

**Задание 16. Заполните функциональную матрицу взаимосвязей подразделений и руководителей организации (на примере деятельности по управлению персоналом), используя условные обозначения.**

**Условные обозначения:**

Р — принимает решения (утверждает, подписывает документы)

К — контролирует выполнение работы

О — отвечает за выполнение функции, организует ее выполнение

И — исполняет основные виды работ

У — участвует в обсуждении и выполнении действий

С — согласовывает документы или отдельные вопросы по данной функции

П — разрабатывает предложения, готовит информацию для выполнения функции

Основные функции управления персоналом	Служба персонала	Юридический отдел	Планово-экономический отдел	Заместитель директора по кадровой работе	Директор
Разработка кадровой политики					
Прогнозирование и планирование потребности в кадрах, оптимизация численности					
Формирование кадрового состава					
Разработка и реализация системы					



мотивации и стимулирования персонала					
Формирование и реализация системы оценки персонала					
Планирование и управление карьерой работников					
Формирование и развитие системы профессионального обучения					
Формирование и развитие корпоративной культуры					
Разработка системы регламентации деятельности					
Ведение кадрового учета и делопроизводства					

**Задание 17. Сопоставьте способы управления и соответствующие им формы управления.**

**Способы управления:**

- (1) управление посредством формулировки задачи и осуществления контроля;
- (2) управление посредством делегирования полномочий;
- (3) управление на основе принципа исключения (выделение главного);
- (4) управление по целям;
- (5) управление по результатам;
- (6) ситуационное управление.

**Формы управления:**

- (1) консультативная, коллективная;
- (2) командная;
- (3) благожелательно-повелительная;
- (4) групповая;
- (5) административно-повелительная.



**Ответ:**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

**Задание 18. Соотнесите способы построения структур управления с их характеристикой.**

**Способы построения структур управления:**

- (1) разделение по функциям;
- (2) разделение по производимой продукции;
- (3) разделение по этапам производства;
- (4) разделение по рабочим сменам;
- (5) разделение по географическому положению;
- (6) комбинированное разделение

**Характеристика:**

- (1) построение структуры управления с использованием преимуществ всех методов;
- (2) применяется на предприятиях, где производственный процесс разработки и производства продукции осуществляется по нескольким этапам жизненного цикла;
- (3) практикуется производственными предприятиями, специализирующимися на производстве различных видов продукции с применением различных производственных процессов;
- (4) формирование управленческой структуры по однородным (специализированным) функциям управления;
- (5) применяется на производственных предприятиях, имеющих сменную работу;
- (6) предприятия или подразделения предприятия рассматриваются как управленческие единицы с разной степенью самостоятельности.

**Ответ:**

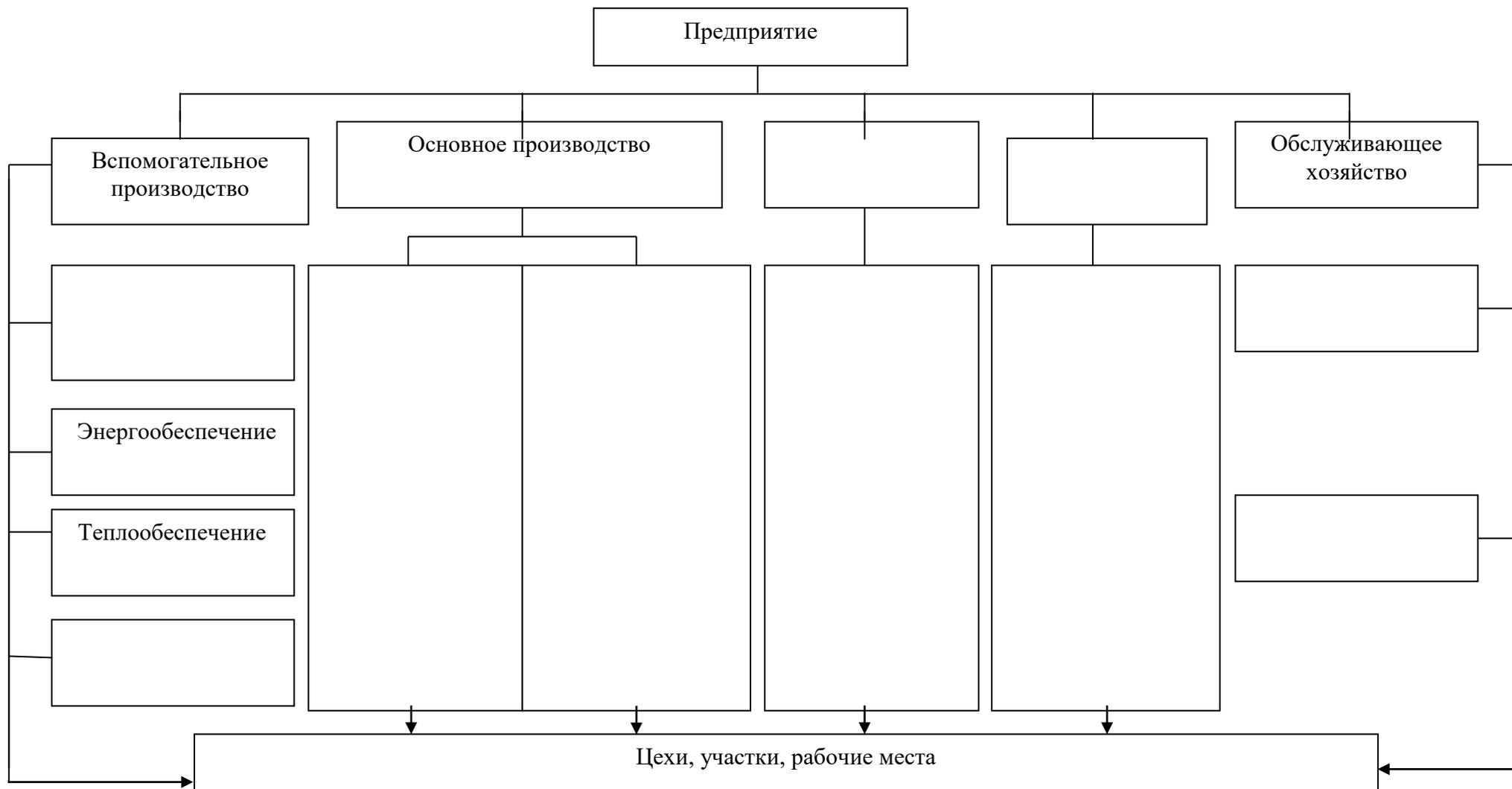
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

**Задание 19. Расположите в верной последовательности этапы алгоритма построения сетевой модели проекта.**

- 1) Анализ выявленных рисков.
- 2) Построение сетевой модели разрабатываемого комплекса работ, определение исходных параметров.
- 3) Определение контрольных точек.
- 4) Выявление и идентификация рисков на работах сетевой модели.
- 5) Формирование таблицы сетевого графика.
- 6) Расчет параметров сети.
- 7) Выбор метода (способа) борьбы с риском.
- 8) Анализ сетевого графика и его оптимизация.
- 9) Оптимизация графика по отношению к контрольным точкам.
- 10) Оптимизация сетевого графика по отношению к рискам.
- 11) Оценка выявления рисков.
- 12) Учет, контроль, анализ, регулирование хода выполнения работ на модели сетевого графика.



**Задание 20. Добавьте недостающие элементы в модель производственно-технологической структуры предприятия.**





**8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

### **8.1. Основная литература**

1. Стратегический менеджмент: Учебник / Г.Н. Степанова, В.А. Бирюков, М.В. Ливсон. - М.: ИНФРА-М, 2022. – 261 с. ЭБС Znani-um.com. Режим доступа <https://znanium.com/read?id=420219>

2. Современный стратегический анализ: Учебник / В.А. Ковалев - СПб.: Питер, 2016. – 288 с. ЭБС Znani-um.com. Режим доступа ЭБС <https://znanium.com/read?id=379366>

3. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учеб. пос. / В.И. Грушенко - М.: НИЦ Инфра-М, 2021. 336 с. - ЭБС Znani-um.com. Режим доступа <https://znanium.com/read?id=398538>

4. Литвинова, Т. Н. Планирование на предприятии (в организации) : учеб. пособие / Т.Н. Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 156 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/14982](http://www.dx.doi.org/10.12737/14982). - ISBN 978-5-16-011296-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1946498> – Режим доступа: по подписке.

5. Александр Остервальдер Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / Остервальдер Александр, Пинье Ив ; пере-вод М. Кульнева ; под редакцией М. Савиной. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 287 с. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/93048.html>

6. Александров Д. В. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учеб-ник / Д. В. Александров. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 227 с. Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/61086.html>

7. Бобрышев А. Д. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: учебник / Бобрышев А. Д., Тумин В. М., Тарабрин К. М., Бубенок Е. А., Зенкина Е. В. – М.: Инфра., 2021. – 289 с.- Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=362114>

8. Булыгина, О. В. Имитационное моделирование в экономике и управлении : учебник / О.В. Булыгина, А.А. Емельянов, Н.З. Емельянова ; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.А. Емельянова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 592 с. — (Высшее образование:



Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5b5ab5571bd995.05564317. - ISBN 978-5-16-014523-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1192240>

## 8.2. Дополнительная литература

9. Гобарева, Я. Л. Моделирование финансово-хозяйственной деятельности компании в ProjectExpert : учеб. пособие / Я.Л. Гобарева, О.Ю. Городецкая, А.В. Золотарюк. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 197 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5c4059e9d940d9.50534167](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5c4059e9d940d9.50534167). - ISBN 978-5-16-014387-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/978856>

10. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва : ИН- ФРА-М, 2021. — 337 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-009611-7. – Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1226518>.

11. Кен, Швабер Скрам: гибкое управление продуктом и бизнесом / Швабер Кен ; перевод Д. Блинов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-2546-8. — Текст : электрон- ный // Элек- тронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96868.html>

12. Коваленко, В. В. Проектирование информационных систем : учебное пособие / В.В. Коваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 357 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/987869. - ISBN 978-5-00091-637-7. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/987869>

13. Магретта Д. Трансформация бизнес-модели / Д. Магретта, М. Джонсон, К. Кристенсен [и др.]. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 170 с. Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/109266.html>

14. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практи-ке: учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА- М, 2021. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образова- ние: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1037144>

15. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и вы- бора бизнес-модели: учебное пособие / Рис Э. - М.: Альпина Пабл., 2017. – 253 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=187738>



### **8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Электронная библиотечная система Знаниум .com: <http://znanium.com/>
2. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>

### **8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам**

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Центральная база статистических данных (ЦБСД) Федеральной службы государственной статистики [профессиональная база данных]: <http://cbsd.gks.ru/>
4. База инвестиционных предложений Центра развития предпринимательства Московской области [профессиональная база данных]: <http://www.mspmo.ru/base/>
5. Государственная информационная система промышленности (МИНПРОМТОРГ РОССИИ) [информационно-справочная система]: <https://gisp.gov.ru/>
6. Интернет-портал Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС) [информационно-справочная система]: <http://www.fedstat.ru/>

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Процесс изучения дисциплины «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)» предусматривает аудиторную (работа на лекциях и практических занятиях) и внеаудиторную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основной методики обучения была выбрана методика, включающая совокупность приёмов, с помощью которых происходит целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)» в предлагаемой методике обучения выступают лекционные (поточные лекции) и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.



- лекции

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме (презентаций). Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Предусматривается проведение занятий лекционного типа следующих видов: обзорная лекция, лекция-информация, проблемная лекция, лекция-визуализация, лекция-конференция.

Обзорная лекция - это систематизация научных знаний на высоком уровне, допускающая большое число ассоциативных связей в процессе осмысления информации, излагаемой при раскрытии внутрипредметной и межпредметной связи, исключая детализацию и конкретизацию. Как правило, стержень излагаемых теоретических положений составляет научно-понятийная и концептуальная основа всего курса или крупных его разделов.

Лекция-информация. Ориентирована на изложение и объяснение студентам научной информации, подлежащей осмыслению и запоминанию. Это самый традиционный тип лекций в практике высшей школы.

Проблемная лекция. На этой лекции новое знание вводится через проблемность вопроса, задачи или ситуации. При этом процесс познания студентов в сотрудничестве и диалоге с преподавателем приближается к исследовательской деятельности. Содержание проблемы раскрывается путем организации поиска её решения или суммирования и анализа традиционных и современных точек зрения.

Лекция-визуализация представляет собой визуальную форму подачи лекционного материала средствами ТСО или аудиовидеотехники (видео-лекция). Чтение такой лекции сводится к развёрнутому или краткому комментированию просматриваемых визуальных материалов (натуральных объектов – людей в их действиях и поступках, в общении и в



разговоре; минералов, реактивов, деталей машин; картин, рисунков, фотографий, слайдов; символических, в виде схем, таблиц, графов, графиков, моделей).

Лекция-конференция проводится как научно-практическое занятие, с заранее поставленной проблемой и системой докладов, длительностью 5-10 минут. Каждое выступление представляет собой логически законченный текст, заранее подготовленный в рамках предложенной преподавателем программы. Совокупность представленных текстов позволит всесторонне осветить проблему. В конце лекции преподаватель подводит итоги самостоятельной работы и выступлений студентов, дополняя или уточняя предложенную информацию, и формулирует основные выводы.

- практические занятия

Практические занятия по дисциплине «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)» проводятся с целью приобретения практических навыков в области управления. Практические занятия проводятся в виде учебно-ролевых игр, семинара-исследования, разбора кейсов (case-studies), структурированной и управляемой дискуссии, выполнения аналитических упражнений, решения задач, выполнения практических и ситуационных заданий, аудиторной самостоятельной работы.

Активной формой практического занятия является дискуссия. Дискуссия – это публичное обсуждение какого-либо проблемного вопроса, проблемы. Дискуссия оправдывает свое название в том случае, если обсуждаемый вопрос сложен, важен и неоднозначен по ходу и толкованию, т.е. предполагает альтернативные ответы. Дискуссия может быть намечена и спровоцирована преподавателем, но может возникнуть спонтанно. Структурированная и управляемая дискуссия - это специально подготовленный и организованный дискурс, в котором участвуют стороны, отстаивающие свои позиции. Целью такого занятия является формирование оценочных суждений, утверждение мировоззренческих позиций. Участников лучше разделить на подгруппы, каждой из которых предстоит дискутировать с другой по заранее разработанным вопросам, подготовить сообщения и аргументы.

Семинар-исследование – это форма группового занятия, смысл которого заключается в приобретении, распространении и частичной реализации знаний с привнесением в этот процесс компонентов научного исследования. Семинар-исследование осуществляется в три этапа и часто выходит за рамки отведенного для занятия времени. Здесь важны не только собственно семинар, но и его подготовка, и реализация теоретических и практиче-



ских наработок. Задача семинара-исследования – осмысленное, целенаправленное приобретение и углубление знаний, реализация воспитательной, практической и методологической функции при изучении темы занятия.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий, направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины, приобретение практических навыков овладения методами работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

При конструировании деловой игры необходимо опираться на структурное описание последней. Одним из самых сложных этапов конструирования деловой игры является выбор и описание объекта имитации. В качестве такого объекта выбирается наиболее типичный фрагмент профессиональной реальности выполнение, которого специалистами требует системного применения, разнообразных умений и навыков, «заготовленных» у студентов в период обучения, предшествующего игре, при чем это применение связано с трудностями; в решение профессиональных задач вовлечен тот или иной круг специалистов, имеющих разные интересы и свои предметы деятельности.

Базовым элементом деловой игры является сценарий. Как правило, в сценарии отображается общая последовательность игры, разбитой на основные этапы, операции и шаги.

Схема сценария может быть описана с помощью следующих элементов:

реальное противоречие (следует отличать от игрового конфликта, обусловленного разностью позиций игроков), конфликт – наличие в ситуации «рассогласования параметров деятельности, столкновения разноплановых явлений, противоречивости критериев принятия решений» и т.п.

Игровой конфликт также может присутствовать в сценарии. Деловой игре в наибольшей мере присущ смешанный способ генерирования событий, когда процесс игры следует какому-то обобщенному алгоритму, отражающему технологию производственного процесса, но учитывающему вероятностный характер событий.

Деловую игру можно проводить перед изложением лекционного материала для обнаружения пробелов в знаниях, когда их основой является только личный опыт, либо после лекционного курса для закрепления и актуализации знаний в опыт. Можно также осуществлять организацию всего учебного процесса на основе сквозной деловой игры. В



последнем случае динамика интереса обуславливается динамикой смены традиционных и деловых форм проведения занятий, которые целостно воспроизводят процесс будущей профессиональной деятельности.

Деловая игра в зависимости от содержания может длиться от одного до 2-3 академических часов, т.е. это могут быть небольшие фрагменты или полноценная деловая игра. Учитывая большую эмоциональную нагрузку на участников игры, целесообразно деловыми играми заканчивать учебный день. Деловую игру можно использовать и как форму проведения зачета. В этом случае преподаватель определяет, какие проблемы выносятся в ее содержание, по каким критериям будет оцениваться уровень знаний. Содержание, ход игры и участие в ней обговариваются в студенческой аудитории заранее.

Оценка деятельности участников игры всякий раз складывается из оценки анализа обстановки, выработанного и принятого решения, а также его реализации в установленное нормативами время.

Оценка итогов игры осуществляется с целью подведения промежуточных и окончательных итогов результатов деятельности организаций. Главная задача оценки – получение представления о характере действий команд – участников игры. Используется два варианта оценки итогов игры: оценка игры ее участниками; оценка игры ее руководителем. Оценка игры ее участниками производится по каждому предприятию и охватывает все периоды игры. Оценка игры ее руководителем проводится как итоговая по совокупности периодов игры и осуществляется путем сравнительного анализа результата деятельности всех участников игры, т.е. носит обобщающий характер и осуществляется по основным направлениям деятельности предприятия.

Подведение итогов деловой игры должно сопровождаться наряду с ранжированием участников тщательным анализом факторов успеха лидеров и причин отставания аутсайдеров игры.

Деловая игра дает возможность наглядно и просто представить моделирующий процесс. Полученные в результате проведения деловой игры умения и навыки имеют более высокую степень усвояемости по сравнению с другими традиционными методами обучения.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.



Дисциплина содержит ряд кейсов. Конкретная ситуация – метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией – осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей – навыки групповой работы

Еще один метод проведения занятий, используемый при изучении дисциплины – круглый стол (дебаты). Круглый стол (дебаты) - один из способов организации обсуждения некоторого вопроса, для его проведения определяется цель обсуждения, призванная обобщить идеи и мнения относительно обсуждаемой проблемы

- самостоятельная работа обучающихся

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической литературой и технической документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документацией;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.



### **Формы самостоятельной работы**

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка материала на заданную тему,
- подготовка презентаций по определенным вопросам;
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике;
- подготовка графического материала по заданной теме.

Основными современными формами организации самостоятельной работы студентов являются творческие работы и работа с информационными компьютерными технологиями.

**Творческие работы.** Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от студента не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат больший или меньший элемент неизвестности и имеют, как правило, несколько подходов. Творческое задание составляет содержание, основу любого интерактивного метода. Творческое задание (особенно практическое и близкое к жизни) придает смысл обучению, мотивирует студента. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем персональном опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, самообучения, общения всех участников образовательного процесса, включая преподавателя.

**Работа с информационными компьютерными технологиями.** Работа с информационными компьютерными технологиями предполагает разработку преподавателем заданий с использованием Интернет-технологий в режиме on-line. Задания для самостоятельной работы могут быть направлены на: 1) поиск студентами информации, задания на поиск и обработку информации; 2) на организацию взаимодействия в сети; 3) задания по созданию web-страниц; 4) выполнение проектов.

*Поиск студентами информации, задания на поиск и обработку информации включает:*

- написание реферата-обзора;
- рецензию на сайт по теме;



анализ существующих рефератов в сети на данную тему, их оценивание;  
написание своего варианта плана лекции;  
написание фрагмента лекции;  
составление библиографического списка;  
ознакомление с профессиональными телеконференциями, анализ обсуждения актуальных проблем.

*Задание на организацию взаимодействия в сети:*

обсуждение состоявшейся или предстоящей лекции в списке рассылки группы;  
работа в списках рассылки;  
общение в синхронной телеконференции (чате) со специалистами или студентами других групп или вузов, изучающих данную тему;  
обсуждение возникающих проблем в отсроченной телеконференции;  
консультации с преподавателем и другими студентами через отсроченную телеконференцию;  
консультации со специалистами через электронную почту.

*Выполнение проектов:*

работа по проектам, предложенным преподавателем (использование всего комплекса возможностей телекоммуникационных сетей: поиск информации, диалог в сети, создание web-страниц и web-квестов);  
разработка и проведение собственных проектов.

Ведущими способами современной организации процесса интерактивного обучения в вузе является самостоятельная работа студентов с использованием возможностей телекоммуникационных сетей с целью создания тематических веб-квестов и веб-страниц – использование html (hypertext markup language) - редакторов, ftp, веб-браузеров, графических редакторов.

*Компьютерные симуляции*

Другим инновационным способом организации самостоятельной работы студентов являются *симуляции* (интерактивные имитаторы реальных ситуаций), которые считаются одними из самых эффективных и современных практических учебных технологий электронного обучения. Электронное обучение – это обучение в интерактивном, дистанцированном формате через Интернет, локальную внутрикорпоративную сеть – Интнет, по электронной почте или с CD-ROM. Данный вид обучения рассчитан на совершенствова-



ние студентами умения и способности работать самостоятельно, вести собственное исследование, а также способствует развитию чувства открытия, творческого ощущения, перемещения студента в реальность будущей профессиональной деятельности.

При изучении дисциплины «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)» рекомендуется использовать три основных *типа обучающих симуляций*:

симуляции, развивающие быстроту ответной реакции;

симуляции, помогающие развить способность решать профессиональные задачи;

симуляции, направленные на выработку способности оценивать полученную информацию и соответственно распоряжаться ею.

Сложные проверки, контроль и технологии оценки встроены в инструментальные средства симуляций и являются точным отображением эффективности обучения.

С учётом целей и задач учебной дисциплины Стратегическое планирование и прогнозирование можно предусмотреть следующие направления и виды самостоятельной работы студентов, представленные в таблице.

#### Направления и виды СРО

Направления самостоятельной работы студентов	Виды самостоятельной работы студентов
1. Самостоятельная работа, обеспечивающая подготовку к аудиторным занятиям, подготовку к текущему контролю и промежуточной аттестации	1.1. Работа с конспектом лекций 1.2. Работа над учебным материалом, в том числе учебниками, первоисточниками, дополнительной литературой, предусмотренной рабочей программой дисциплины и конспектом лекций 1.3. Подготовка к ответам на контрольные вопросы 1.4. Подготовка докладов с презентациями 1.5. Подготовка к текущему контролю 1.6. Подготовка к промежуточной аттестации в форме экзамена
2. Поисково-аналитическая работа	2.1. Поиск (подбор), обзор и анализ нормативной, правовой, справочной документации, специальной и научной литературы и электронных источников информации по проблематике дисциплины 2.2. Выполнение контрольных практических работ 2.3. Выполнение группового проекта по заданным темам
3. Научная работа	3.1. Подготовка сообщений и докладов к научной студенческой конференции 3.2. Подготовка и написание статей в сборники научных трудов

**10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):**



Учебные занятия по дисциплине «Организация и планирование деятельности предприятий (организаций)» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроjectionное оборудование/переносное видеопроjectionное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроjectionное оборудование/переносное видеопроjectionное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроjectionное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска