



УТВЕРЖДЕНО:
**Ученым советом Высшей школы бизнеса,
менеджмента и права**
Протокол № 5 от «10» октября 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б.1.В.ДВ.3.2 «ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА
ПРЕДПРИЯТИИ (ОРГАНИЗАЦИИ)»**

основной профессиональной образовательной программы высшего образования –
программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: *38.03.01 Экономика*

направленность (профиль): «*Экономика предприятий и организаций*»

Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: *2024*

Разработчик (и):

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент ст. преподаватель</i>	<i>к.э.н., доцент Силаева А.А. Чхиквадзе Н.А.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена руководителем ОПОП:

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



1. Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина "Организация и управление бизнес-процессами на предприятии (в организации)" является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 "Экономика", профиль: «Экономика предприятий и организаций» и относится к первой части программы, формируемой участниками образовательных отношений.

Изучение данной дисциплины базируется на сумме знаний и навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплин: Информационное обеспечение профессиональной деятельности; Ресурсосбережение, учебной практики

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с организацией бизнес-процессов на предприятиях (в организациях) различных форм собственности, их оценкой и совершенствованием, а также управлением финансовой и хозяйственной деятельностью предприятия (организации)

Процесс изучения дисциплины направлен на овладение выпускником следующих компетенций:

ПК- 4 - способен проводить анализ решений с точки зрения достижения целевых показателей, оценку ресурсов, необходимых для реализации решений; в части индикаторов достижения компетенции ПК 4.1 - учитывает действующие правовые нормы, ресурсы и ограничения для решения задач и реализации решений; ПК 4.2 - выбирает оптимальный способ решения задач, учитывая целевые ориентиры и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения

Программой предусмотрены следующие виды контроля:

— текущий контроль успеваемости в формах подготовки эссе и докладов, выполнения практических заданий, решения задач, тестирования, контрольных (самостоятельных) работ;

— промежуточный контроль в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов.

Преподавание дисциплины ведется на *очном отделении* на **2** курсе в **3** семестре. Программой дисциплины предусмотрены: контактная работа преподавателя со студентом – **74** часа (**34** часа - занятия лекционного типа, **36** часа – занятия семинарского типа, консультации- **2** часа, промежуточная аттестация- **2** часа), самостоятельная работа студента -**106** часа. Изучение дисциплины предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекции, практические занятия, в том числе, решение практических и ситуационных задач (case-study), дискуссия, устный и/или письменный опрос; самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации. Программой предусмотрены следующие виды контроля: письменное тестирование, групповой проект.

Преподавание дисциплины ведется на *очно-заочном отделении* на **2** курсе в **3** семестре. Программой дисциплины предусмотрены: контактная работа преподавателя со студентом – **32** часов (**10** часов - занятия лекционного типа, **18** часов – занятия семинарского типа, консультации - **2** часа, промежуточная аттестация - **2** часа), самостоятельная работа студента - **148** часов. Изучение дисциплины предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекции, практические занятия, в том числе, решение практических и ситуационных задач (case-study), дискуссия, устный и/или письменный опрос; самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации.



Программой предусмотрены следующие виды контроля:

-текущий контроль успеваемости в формах коллоквиума, контрольной работы, письменного тестирования, группового проекта, индивидуального и группового аудиторного (внеаудиторного) самостоятельного задания;

-промежуточная аттестация на очном отделении в форме экзамена (2 курс, 3 семестр);

-промежуточная аттестация на очно- заочном отделении в форме экзамена (2 курс, 3 семестр).

Основные положения дисциплины могут быть использованы в дальнейшем при изучении таких дисциплин, как: комплексный экономический анализ деятельности предприятий (организаций)

После завершения курса обучающийся совершенствует полученные знания, умения и навыки в процессе прохождения практики и использует в ходе государственной итоговой аттестации.

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

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции, индикатора достижения компетенции)
2.	ПК 4	способен проводить анализ решений с точки зрения достижения целевых показателей, оценку ресурсов, необходимых для реализации решений в части индикаторов достижения компетенции ПК 4.1 - учитывает действующие правовые нормы, ресурсы и ограничения для решения задач и реализации решений; ПК 4.2 - выбирает оптимальный способ решения задач, учитывая целевые ориентиры и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина "Организация и управление бизнес-процессами на предприятии (в организации)" является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 "Экономика", профиль: «Экономика предприятий и организаций» и относится к первой части программы, формируемой участниками образовательных отношений.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

знать: теоретические основы функционирования предприятия в современных экономических условиях; понятие бизнес-процесса и методы реорганизации бизнес-процесса; основные понятия организации и управления деятельностью предприятия и бизнес- модели; основные нормативные документы;



уметь: использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды бизнеса (организации); экономические методы анализа поведения потребителей, производителей, собственников ресурсов и государства;

владеть: навыками командной работы, приемами обработки и обобщения информации, необходимой для анализа конкурентной среды отрасли методами анализа конкурентной среды, способами моделирования бизнес-процессов; приемами выработки и обоснования решений в сфере управления основным и оборотным капиталом и выбора источников финансирования деятельностью предприятия. Здесь продолжается формирование компетенций, указанных в данной РП.

Изучение данной дисциплины базируется на сумме знаний и навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплин: Информационное обеспечение профессиональной деятельности; Ресурсосбережение.

Основные положения дисциплины могут быть использованы в дальнейшем при изучении таких дисциплин, как: Управление проектами, Комплексный экономический анализ деятельности предприятий (организаций), Бизнес-планирование, Разработка управленческих решений

Компетенция ПК-4 осваивается студентами до изучения дисциплины в ходе 1 семестра дисциплины Ресурсосбережение. После завершения курса продолжает осваиваться в дисциплинах Экономика, нормирование и оплата труда на предприятии (в организации) (4 сем.)/ Управленческий учет и учет персонала (4 сем.).

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 5 зачетных единиц/ 180 акад. часов.

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			3			
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	74	74			
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа, в том числе:	34	34			
	Практическая подготовка (при наличии)					
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	36	36			
	Практическая подготовка (при наличии)					
	Семинары					
	Лабораторные работы					
	Практические занятия	36	36			
1.3	Консультации	2	2			
1.4	Форма промежуточной аттестации (зачет, зачет с	2	2			



	оценкой, экзамен)		Экз.			
2	Самостоятельная работа обучающихся	106	106			
3	Общая трудоемкость час	180	180			
	з.е.	5	5			

Для очно-заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			3			
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	32	32			
	в том числе:	-		-	-	
1.1	Занятия лекционного типа	10	10			
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	18	18			
	Семинары					
	Лабораторные работы					
	Практические занятия	18	18			
1.3	Консультации	2	2			
1.4	Форма промежуточной аттестации (зачет, зачет с оценкой, экзамен)	2	2			
			Экз.			
2	Самостоятельная работа обучающихся	148	148			
3	Общая трудоемкость час	180	180			
	з.е.	5	5			



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

Очная форма обучения

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
	Раздел 1. Организация как управленческий процесс	Роль и место теории организации в системе наук управления	2	Поточная лекция	2	ПЗ дискуссия			10	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала
		Организация как явление. Жизненный цикл организации	2	Поточная лекция	4	ПЗ, Case-studies			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
		Организация как процесс управления. Виды и структура организационных отношений	2	Лекция	4	ПЗ, Устный и/или			10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка материала к групповому проекту.



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
					письменный опрос					
		Понятие процесса. Процесс и его компоненты	4	Лекция	4	ПЗ Устный и/или письменный опрос		10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам	
		Текущий контроль №1/4			2	Письменное тестирование				



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
	Раздел 2. Основы построения управления в организации	Структура системы управления организацией	2	Лекция	2	ПЗ Устный и/или письменный опрос			10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
		Функции управления в организации	2	Лекция	2	ПЗ Устный и/или письменный опрос			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам Подготовка материала к групповому проекту.
		Процесс и формы самоорганизации	2	Лекция	2	ПЗ Устный и/или письменный			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
		Текущий контроль №2/4				Письменное тестирование				
	Раздел 3. Моделирование бизнес-процессов на предприятии	Понятие и сущность бизнес-процессов	2	Лекция	2	ПЗ Устный и/или письменный опрос			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
		Основы управления качеством бизнес-процессов	2	Лекция-конференция	2	ПЗ Устный и/или письменный опрос			5	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к практическому занятию
		Внутренние стандарты и описание	4	Лекция	2	ПЗ			5	Работа в ЭБС, обобщение



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
		бизнес-процессов Текущий контроль №3/4				Письменное тестирование				лекционного материала, подготовка к практическому занятию
	Раздел 4. Моделирование и проектирование организации	Организационное проектирование Сущность, требования, условия организационного проектирования	2	Лекция	2	ПЗ Устный и/или письменный опрос			6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
		Планирование оптимальных бизнес-процессов	4	Лекция	2	ПЗ Case- studies			5	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
		Оценка эффективности бизнес-процессов на предприятии Контроллинг и мониторинг процессов	4	Лекция	2	ПЗ Case- studies			5	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам. Подготовка материала к групповому проекту
		Текущий контроль № 4/4			2	Групповой проект				



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
		Консультации					2			
		Промежуточная аттестация - Экзамен – 2 часа								



Для очно-заочной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
24/4	Раздел 1. Организация как управленческий процесс	Роль и место теории организации в системе наук управления						10	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала	
25/4		Организация как явление. Жизненный цикл организации	1	Лекция	1	ПЗ, Case-studies		10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам	
26/4.		Организация как процесс управления. Виды и структура организационных отношений	1	Лекция	1	ПЗ, Устный и/или		10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка материала к групповому проекту.	



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
						письменный опрос				
27/ 4		Понятие процесса. Процесс и его компоненты	1	лекция	1	ПЗ Устный и/или письменный опрос			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
29/ 4		Текущий контроль №1/4				Письменное тестирование				



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
30/4		Организация и управление Структура системы управления организацией	1	Лекция	1	ПЗ Устный и/или письменный опрос			10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
31/4		Функции управления в организации	1	Лекция	0,5	ПЗ Устный и/или письменный опрос			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам Подготовка материала к групповому проекту.
32/4		Процесс и формы самоорганизации	1	Лекция	0,5	ПЗ Письменное			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
	Раздел 2. Основы построения управления в организации	Текущий контроль №2/4 –тестирование				тестирование				изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
33/4	Раздел 3. Моделирование бизнес-процессов на предприятии	Понятие и сущность бизнес-процессов	1	Лекция	2	ПЗ Устный и/или письменный опрос			10	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
34/4		Основы управления качеством бизнес-процессов	1	Лекция-конференц	2	ПЗ Устный			10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
	ИИ			ия		и/или письменный опрос			к коллоквиуму	
35/4		Внутренние стандарты и описание бизнес-процессов Текущий контроль №3/4 - тестирование	0,5	Лекция	2	Письменное тестирование		10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к коллоквиуму	



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
40/4	Раздел 4. Моделирование и проектирование организации	Организационное проектирование Сущность, требования, условия организационного проектирования	0,5	Лекция	2	ПЗ Устный и/или письменный опрос			8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала Подготовка материала к групповому проекту
		Планирование оптимальных бизнес-процессов	0,5	Лекция	2	ПЗ Case- studies			20	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
41/4		Оценка эффективности бизнес-процессов на предприятии Контроллинг и мониторинг процессов	0,5	Лекция	1	ПЗ Case-studies		20	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.	
		Текущий контроль № 4/4 Консультации			2	Групповой проект	2			
		Промежуточная аттестация - Экзамен – 2 часа								



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

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч. (очное отд/очно-заочное отделение)	Учебно-методическое обеспечение
1.	Роль и место теории организации в системе наук управления 10/10	Основная литература 1. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2090699 2. Бизнес-планирование: Учебник /Бобков Л.В.,Захаров П.Н., Проскурин В.К., Попадюк Т.Г., Прасолова В.П., Родионова Н.В. , Смирнов С.Е.,Соколова И.С.,Скамай Л.Г.Чернышев Б.Н.- Издательство: Вузовский учебник, 2023, стр.296. Режим доступа: https://znanium.ru/catalog/document?id=428653 3. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие /Гукова О.Н. - Издательство: Форум,2022 Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=395782 Дополнительная литература 1. Развитие предпринимательства: концепции, цифровые технологии, эффективная система:Монография/ Эскиндаров М.А. - Издательство: Дашков и К , 2022,стр.605. Режимдоступа: https://znanium.ru/catalog/document?id=431828 2. Организация и управление коммерческой деятельностью: Учебник/ Дашков Л.П. , Памбухчианц О.В. - Издательство: Дашков и К , 2023, стр.400 Режим доступа:
2.	Организация как явление. Жизненный цикл организации 10/10	
3.	Организация как процесс управления. Виды и структура организационных отношений 10/10	
4.	Понятие процесса. Процесс и его компоненты 10/10	
5.	Структура системы управления организацией 10/10	
6.	Функции управления в организации 10/10	
7.	Процесс и формы самоорганизации 10/10	
8.	Понятие и сущность бизнес-процессов 10/10	
9.	Основы управления качеством бизнес-процессов 5/10	
10.	Внутренние стандарты и описание бизнес-процессов 5/8	
11.	Организационное проектирование Сущность, требования,	



	условия организационного проектирования 6/10/8	https://znanium.ru/catalog/document?id=431691 3. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учебное пособие/ О.Н.Гукова. — М.: ФОРУМ, 2022. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=395782 1.
12.	Планирование оптимальных бизнес-процессов 5/20	
13.	Оценка эффективности бизнес-процессов на предприятии Контроллинг и мониторинг процессов 5/20	

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Содержание компетенции и индикатора достижения компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции, индикатора достижения компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора достижения компетенции обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
	ПК - 4	способен проводить анализ решений с точки зрения достижения целевых показателей, оценку ресурсов, необходимых для реализации решений; в части индикаторов достижения компетенции				
	ПК 4.1	учитывает действующие правовые нормы, ресурсы и ограничения для решения задач и реализации решений	Раздел 1. Организация как управленческий процесс	методы оценки ресурсов необходимые для реализации решений	оценивать действующие правовые нормы, ресурсы и ограничения для решения задач и реализации решений	владеть методами анализа решений
	ПК 4.2	выбирает оптимальный способ	Раздел 3. Моделирова	методы анализа решений,	уметь применять и	владеть оценкой



	решения задач, учитывая целевые ориентиры и имеющиеся ресурсы и ограничения	ние бизнес-процессов на предприятии и Раздел 4. Моделирование и проектирование организации	целевые показатели решений	обосновывать на практике методы решений и анализ решений для достижения целевых показателей	целевых показателей и ресурсов, необходимых для реализации решений.
--	---	--	----------------------------	---	---

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

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
<p>Знание методов оценки ресурсов необходимых для реализации решений; методов анализа решений, целевых показателей решений.</p> <p>Умение оценивать действующие правовые нормы, ресурсы и ограничения для решения задач и реализации решений; применять и обосновывать на практике методы решений и анализ решений для достижения целевых показателей.</p> <p>Владение методами анализа решений; оценкой целевых показателей и ресурсов, необходимых для реализации решений.</p>	<p>Письменное тестирование, групповой проект</p>	<p>Студент демонстрирует знание методов оценки ресурсов необходимых для реализации решений; методов анализа решений, целевых показателей решений.</p> <p>Студент демонстрирует умение оценивать действующие правовые нормы, ресурсы и ограничения для решения задач и реализации решений; применять и обосновывать на практике методы решений и анализ решений для достижения целевых показателей.</p> <p>Студент демонстрирует владение методами анализа решений; оценкой целевых показателей и ресурсов, необходимых для реализации решений.</p>	<p>Закрепление владения способностями учитывать действующие правовые нормы, ресурсы и ограничения для решения задач и реализации решений; выбирать оптимальный способ решения задач, учитывая целевые ориентиры и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения.</p>

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации



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

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

Средство оценивания – устный ответ (опрос)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	<ul style="list-style-type: none">– полно раскрыто содержание материала;– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;– точно используется терминология;– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	<ul style="list-style-type: none">– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,– знание основной и дополнительной литературы;– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
	– вопросы излагаются	– обучающийся



«4»	<p>систематизировано и последовательно;</p> <ul style="list-style-type: none">– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;– продемонстрировано усвоение основной литературы. <p>– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:</p> <ul style="list-style-type: none">– а) в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа;– б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	<p>показывает полное знание</p> <ul style="list-style-type: none">– программного материала, основной и– дополнительной литературы;– дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
«3»	<ul style="list-style-type: none">– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;– продемонстрировано усвоение основной литературы	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;– при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
	<ul style="list-style-type: none">– не раскрыто основное содержание учебного материала;	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях



«2»	<ul style="list-style-type: none">– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.– не сформированы компетенции, умения и навыки.	<p>основного учебного материала по дисциплине;</p> <ul style="list-style-type: none">– не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
-----	---	---

Средство оценивания – мозговой штурм в малых группах

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при мозговом штурме в малых группах

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none">– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в мозгового штурма;– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;– были использованы дополнительные источники информации;– подготовленные в ходе мозгового штурма документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;– выводы обоснованы, аргументы весомы;– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение мозгового штурма от других решений
Показатели оценки	макс 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none">- не были выполнены все необходимые расчеты;- не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в мозговом штурме
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none">- не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с



	информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение мозгового штурма от других решений
--	--

Средство оценивания – дискуссия

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при дискуссии

Критерии оценивания	баллы
Студенты продемонстрировали, что усвояемый материал понят (приводились доводы, объяснения, доказывающие это)	2 – 1 – 0
Студенты постигли смысл изучаемого материала (могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию)	2 – 1 – 0
Студенты могут согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы	2 – 1 – 0

Кроме того, могут быть дополнительно использованы иные критерии оценивания, такие как *оценка индивидуального вклада в дискуссию*.

Оценка индивидуального вклада в дискуссию

критерии	баллы
<i>Удерживание и наращивание общего содержания дискуссии:</i> – синтезирует информацию, полученную в процессе коммуникации; – выявляет несущественные замечания, уводящие от предмета обсуждения; – фиксирует возникающие содержательные продвижения или противоречия; – формулирует выводы, создающие новый смысл	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<i>Позиция участия в дискуссии:</i> – ярко и кратко формулирует свою позицию; – использует убедительные аргументы, усиливающие его высказывания; – отслеживает ответы на свои вопросы	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<i>Поддержание процесса дискуссии:</i> – принимает активное участие в	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10



обсуждении; – проявляет заинтересованность к мнениям других участников; – формулирует аргументы в поддержку разных позиций; – задает уточняющие вопросы, помогает прояснить позиции; – вовлекает в дискуссию коллег	
---	--

Средство оценивания – круглый стол (дискуссия)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении круглого стола с участием работодателей

Критерии оценивания	баллы
Студенты продемонстрировали, что усвояемый материал понят (приводились доводы, объяснения, доказывающие это)	2 – 1 – 0
Студенты постигли смысл изучаемого материала (могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию)	2 – 1 – 0
Студенты могут согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы	2 – 1 – 0

Кроме того, могут быть дополнительно использованы иные критерии оценивания, такие как *оценка индивидуального вклада в дискуссию*.

Оценка индивидуального вклада в дискуссию круглого стола

критерии	баллы
<i>Удерживание и наращивание общего содержания дискуссии:</i> – синтезирует информацию, полученную в процессе коммуникации; – выявляет несущественные замечания, уводящие от предмета обсуждения; – фиксирует возникающие содержательные продвижения или противоречия; – формулирует выводы, создающие новый смысл	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<i>Позиция участия в дискуссии:</i> – ярко и кратко формулирует свою позицию; – использует убедительные аргументы, усиливающие его высказывания; – отслеживает ответы на свои вопросы	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<i>Поддержание процесса дискуссии:</i>	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10



<ul style="list-style-type: none">– принимает активное участие в обсуждении;– проявляет заинтересованность к мнениям других участников;– формулирует аргументы в поддержку разных позиций;– задает уточняющие вопросы, помогает прояснить позиции;– вовлекает в дискуссию коллег	
--	--

Средство оценивания – деловая игра

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении деловой игры

Критерии оценки Критерии оценки: (пример) владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе, достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре)	<ul style="list-style-type: none">– предъявление каждым студентом своего понимания проблемы;– появление у студентов нового смысла обсуждаемой проблемы;– использование при выработке решений рекомендуемых приемов, методов;– не превышение лимита времени;– наличие в решении новизны, оригинальности, нестандартности;– учет ограничений;– рациональность принятого решения;– отсутствие ошибок или противоречий в решении;– техническая грамотность оформления решений;– быстрота принятия решений;– экспертиза решений других групп;– аргументированность при защите своих решений;– согласованность решения внутри группы
Показатели оценки	максимум 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полное, обоснованное решение с соблюдением всех критериев и показателей
«4», если (7 – 8) баллов	неполное решение в зависимости от следующих факторов: <ul style="list-style-type: none">– превышение лимита времени;– отсутствие учета ограничений;– не рациональность принятого решения;– наличие не грубых ошибок или противоречий в решении;– отсутствие технической грамотности в оформлении решений;



	– недочеты при аргументации решений
«3», если (5 – 6) баллов	неполное решение в зависимости от следующих факторов: <ul style="list-style-type: none">– превышение лимита времени;– отсутствие учета ограничений;– не рациональность принятого решения;– наличие грубых ошибок или противоречий в решении;– отсутствие технической грамотности в оформлении решений;– слабая аргументация решений;– не рациональность принятого решения
«2», менее 5 баллов	неполное решение при отсутствии соблюдения всех критериев и показателей

Средство оценивания – кейсы

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

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none">– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;– были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи);– были выполнены все необходимые расчеты;– подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;– выводы обоснованы, аргументы весомы;– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none">- не были выполнены все необходимые расчеты;- не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;



«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные 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 – тестирование

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

Критерии оценки	оценка
выполнено верно заданий	«5», если (90 – 100)% правильных ответов
	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов

Средство оценивания - выполнение группового проекта

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении группового проекта

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none">– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте;– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;– были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта;– были выполнены все необходимые расчеты;– подготовленные в ходе выполнения проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;– выводы обоснованы, аргументы весомы;– сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	макс 15 баллов
0 баллов	проект не подготовлен;
1-2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 баллов	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

Устный опрос

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	<ul style="list-style-type: none">– полно раскрыто содержание материала;– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;– точно используется терминология;– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	<ul style="list-style-type: none">– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,– знание основной и дополнительной литературы;– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
	<ul style="list-style-type: none">– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся показывает полное знание– программного материала, основной и



<p>«4»</p>	<p>выводы носят аргументированный и доказательный характер;</p> <ul style="list-style-type: none">– продемонстрировано усвоение основной литературы.– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:<ul style="list-style-type: none">– а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;– б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	<ul style="list-style-type: none">– дополнительной литературы;– дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
<p>«3»</p>	<ul style="list-style-type: none">– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;– продемонстрировано усвоение основной литературы	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;– при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
	<ul style="list-style-type: none">– не раскрыто основное содержание учебного материала;– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;– допущены ошибки в определении	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;– не способен аргументировано и



«2»	понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
-----	--	---

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

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	маx 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные 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
--	--

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
3 семестр	Раздел 1. Организация как управленческий процесс	Письменное тестирование	В течение 1 часа должны быть решены все задания и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 29 неделе в 4 семестре.
3 семестр	Раздел 2. Основы построения управления в организации	Письменное тестирование	В течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 35 неделе в 4 семестре.
3 семестр	Раздел 3. Моделирование бизнес-процессов на предприятии	Письменное тестирование	В течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 39 неделе в 4 семестре.
3 семестр	Раздел 4. Моделирование и проектирование организации	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа студентов делится на подгруппы от 1 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с



			требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий этап – подведение итогов и оценка результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей. Работа выполняется на 40 неделе в 4семестре.
--	--	--	--

Примерная тематика заданий текущего контроля

3 семестр

Проведение текущего контроля №1 по разделу 1: «Организация как управленческий процесс» предусматривает выполнение письменного тестирования

Примеры, содержание раздела:

Задание 1. Определение, сущность, свойства организации.

Задание 2. Классификация целей организации и их характеристика.

Задание 3. Основные функции организации.

Задание 4. Характеристика организации как открытой системы.

Задание 5. Характеристика внешней среды организации.

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого или совокупность - процессов и действий между частями целого - это:

- А - структура;
- В - координация;
- С - система;
- Д - организация;
- Е - механизм действия.

2. Взаимосвязь, согласование, приведение в соответствие частей целого - это:

- А - система;
- В - организация;
- С - структура;
- Д - координация;
- Е - управление.

3. Явление или предмет, на который направлена чья-либо деятельность, называется:

- А - субъектом;
- В - образцом;
- С - объектом;
- Д - экземпляром;
- Е - нет верного ответа.

4. Условия существования и развития организации - это:



- А - внешняя среда;
В - ситуация;
С - обстановка;
D - климат;
Е - внутренняя среда организации;
5. Совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность - это:
А - система;
В - организация;
С - координация;
D - структура;
Е - управление.
6. Некоторая целостность взаимосвязанных подразделений, подчиненных одной или нескольким целям, является организационной
А - схемой;
В - механизмом;
С - комплексом;
D - структурой;
Е - системой.
7. Существенная определенность объекта (совокупность его свойств), благодаря которой он является именно этим, а не иным, - это:
А - форма;
В - качество;
С - состав;
D - структура;
Е - содержание.
8. Центром исследований организации как процесса является:
А - человек;
В - организационная структура;
С - функции подразделений;
D - уровни управления;
Е - звенья управления.
9. Самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в установленном законном порядке, называется:
А - органом;
В - предприятием;
С - звеном;
D - объектом;
Е - все ответы неверны.
10. Факторы, которые непосредственно влияют на операции организаций и испытывают на себе влияние операций организации, являются факторами среды:
А - косвенного воздействия;
В - прямой связи;
С - прямого воздействия;
D - обратной связи;
Е - совокупного воздействия.
11. Относительно полное количество информации о внешней среде и ее возможная неточность характеризуют:



- А - подвижность внешней среды;
В - сложность внешней среды;
С - неопределенность внешней среды;
D - взаимосвязанность факторов внешней среды;
Е - неопределенность и взаимосвязанность факторов внешней среды.
12. Относительная скорость изменения внешней среды называется ее:
А - сложностью;
В - неопределенностью;
С - изменчивостью;
D - взаимосвязанностью;
Е - нет верного ответа.
13. Общая цель предприятия, выражающая причину его существования, - это:
А - призвание;
В - миссия;
С - план;
D - стратегия;
Е - тактика.
14. Уровень силы, с которой изменение одного фактора внешней среды воздействует на другие, называется:
А - взаимосвязанностью факторов внешней среды;
В - сложностью внешней среды;
С - неопределенностью внешней среды;
D - неподвижностью внешней среды;
Е - подвижностью внешней среды.
15. Предсказуемые изменения организаций с определенной последовательностью состояний в течение времени- это:
А - преобразование организаций;
В - жизненный цикл организации;
С - деятельность организации;
D - видоизменение организации;
Е - жизнедеятельность организации.
16. Из перечисленных составляющих: 1. Капитал; 2. Законодательство; 3. Технологии; 4. Цели; 5. Поставщики; 6 Кадры; 7, Структура - к внутренней среде организации относятся:
А - 1,2,3,4,5;
В - 1,3,4,6,7;
С - 2,3,4,5,6;
D - 1,2,3,5,7;
Е - 1,2,6,7.
17. Экономический потенциал организации определяет:
А - достаточное наличие денежных средств для производства продукции;
В - возможности компании по производству нового продукта;
С - потенциальное развитие предприятия;
D - технические данные компании по производству продукции;
Е - наличие возможностей компании функционировать и развиваться в условиях расширенного воспроизводства продукции.
18. Из перечисленного в состав экономического потенциала организации включается: 1) основной капитал; 2) технология; 3) оборотный капитал; 4) человеческий капитал; 5) организация производства; 6) информация.



- A - 1,3,4,6;
- B - 1,2,4,7;
- C - 2,4,5,7;
- D - 1,2,3,4;
- E - 1,4,6.

19. Из перечисленных этапов 1) порог нечувствительности; 2) внедрение; 3) рост; 4) зрелость; 5) насыщение; 6) спад; 7) крах - жизненный цикл организации полно характеризуют:

- A - 2,4,5,6,7;
- B - 3,4,5;
- C - 1,2,5,7;
- D - 1,2,3,4,5,6;
- E - все ответы неполные.

20. Организация рассматривается:

- A - как процесс;
- B - как явление;
- C - как процесс и как явление;
- D - как условия эффективной работы предприятия;
- E - нет верного ответа.

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Целое, созданное из частей и элементов, для целенаправленной деятельности - это:

- A - организация;
- B - система;
- C - объект;
- D - структура;
- E - подсистема.

2. Приведение к единой системе, форме, единообразию - это:

- A - нормирование;
- B - нивелирование;
- C - унификация;
- D - систематизация;
- E - стандартизация.

3. Система, взаимодействующая с внешней средой и приспособляющаяся к изменениям в ней, называется:

- A - мягкой;
- B - жесткой;
- C - гибкой;
- D - закрытой;
- E - открытой

4. Основными типами систем являются:

- A - простые и сложные;
- B - открытые и закрытые;
- C - первичные и вторичные;
- D - гибкие и жесткие;



- Е - универсальные и специфические.
5. Некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, это:
- А - структура;
 - В - организация;
 - С - образование;
 - Д - объект;
 - Е - система.
6. Система, имеющая жесткие фиксированные границы, действия которой относительно независимы от окружающей среды, называется:
- А - открытой;
 - В - закрытой;
 - С - жесткой;
 - Д - гибкой;
 - Е - мягкой.
7. Система, характеризующаяся высокой чувствительностью к внешним воздействиям и как следствие слабой устойчивостью, называется:
- А - открытой;
 - В - закрытой;
 - С - жесткой;
 - Д - мягкой;
 - Е - гибкой.
8. СТАНКИ, ОБОРУДОВАНИЕ, КОМПЬЮТЕРЫ - ЭТО:
- А - биологическая подсистема;
 - В - техническая подсистема;
 - С - социальная подсистема;
 - Д - технологическая подсистема;
 - Е - производственная подсистема.
9. КОМПОНЕНТЫ, КОТОРЫЕ ОРГАНИЗАЦИЯ ПОЛУЧАЕТ ОТ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ - ИНФОРМАЦИЯ, КАПИТАЛ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, МАТЕРИАЛ, - НАЗЫВАЮТСЯ:
- А - взаимодействиями;
 - В - связями;
 - С - контактами;
 - Д - выходами из системы;
 - Е - входами в систему.
10. Поскольку люди являются социальными компонентами (наряду с техническими) любой организации последняя является системой:
- А - социотехнической;
 - В - технократической;
 - С - биотехнической;
 - Д - информационной;
 - Е - все ответы неверны.
11. Организации, которые образуются для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде, - это:
- А - общественные;
 - В - хозяйственные;
 - С - формальные;



- Д - бюджетные;
Е - производственные.
12. ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ СТРОЯТ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ОСНОВЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ СВОИХ ЧЛЕНОВ ОБЩЕСТВА (ВО ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ), - ЭТО:
- А - общественные;
В - хозяйственные;
С - формальные;
Д - бюджетные;
Е - неформальные.
13. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ, БЫТОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ - ЭТО:
- А - социально-экономические связи;
В - экономические связи;
С - социальные связи;
Д - неформальные связи;
Е - формальные связи.
14. Материальное стимулирование, ответственность, льготы и привилегии - это:
- А - социально-экономические связи;
В - экономические связи;
С - социальные связи;
Д - неформальные связи;
Е - финансово-экономические связи.
15. ЗАРЕГИСТРИРОВАННАЯ В УСТАНОВЛЕННОМ ПОРЯДКЕ ОРГАНИЗАЦИЯ, КОТОРАЯ ЯВЛЯЕТСЯ ЮРИДИЧЕСКИМ ЛИЦОМ ИЛИ НЕ ИМЕЕТ ТАКИХ ПРАВ - ЯВЛЯЕТСЯ:
- А - небюджетной организацией;
В - социальной организацией;
С - бюджетной организацией;
Д - самоорганизацией;
Е - формальной организацией.
16. Какой из перечисленных признаков 1) вид деятельности; 2) место нахождения; 3) цель деятельности; 4) численность персонала; 5) форма собственности - является исходным признаком классификации социальных организаций?
- А - 1;
В - 2;
С - 3;
Д - 4;
Е - 5.
17. Закрытые системы работают на:
- А - собственных внутренних ресурсах;
В - на собственных внутренних ресурсах с частичным использованием внешних источников;
С - таких систем нет;
Д - используют все виды ресурсов и внутренние и внешние, а закрытость характеризуется лишь конфиденциальностью информации;
Е - все приведенные рассуждения неверны.



18. Любая организация, производящая товар, оказывающая услуги, выполняющая работу является системой:

- А - открытой;
- В - закрытой;
- С - частично закрытой;
- Д - организация вообще не является системой;
- Е - открытой для потребителей и закрытой для конкурентов.

19. Что из перечисленного не характеризует типы систем:

- А - естественные и искусственные;
- В - мягкие и жесткие;
- С - открытые и закрытые;
- Д - предсказуемые и вероятностные;
- Е - прямые и косвенные.

20. СЛОЖНЫЕ СИСТЕМЫ ПОДРАЗДЕЛЯЮТСЯ НА:

- А - элементы;
- В - части;
- С - подсистемы;
- Д - звенья;
- Е - уровни.

Проведение текущего контроля №2 по разделу 2: «Основы построения управления в организации» предусматривает проведение письменного тестирования

Примеры содержания вопросов:

1. Общая характеристика экономической организации.
2. Типология организаций.
3. Классификация организаций.
4. Основные принципы организации.
5. Понятие законов организации.
6. Характеристика закона самосохранения.

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Цели, задачи фирмы характеризуют:

- А - методологию управления;
- В - процесс управления;
- С - структуру управления;
- Д - технику управления;
- Е - методику управления.

2. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОСЯТСЯ К:

- А - процессу управления;
- В - структуре управления;
- С - методологии управления;
- Д - технике управления;
- Е - методике управления.

3. Коммуникации как элемент системы управления относятся к подсистеме:

- А - методология управления;



- В - процесс управления;
С - структура управления;
D - методика управления;
Е - техника управления.
4. Профессионализм персонала входит в состав подсистемы управления:
А - методология управления;
В - процесс управления;
С - структура управления;
D - техника управления;
Е - методика управления.
5. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ ЭЛЕМЕНТОМ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ:
А - методология управления;
В - процесс управления;
С - структура управления;
D - техника управления;
Е - методика управления.
6. Разработка и реализация решений относится к подсистеме:
А - методология управления;
В - процесс управления;
С - структура управления;
D - техника управления;
Е - методика управления.
7. Сети связи являются элементом системы управления:
А - методология управления;
В - процесс управления;
С - структура управления;
D - техника управления;
Е - методика управления.
8. СИСТЕМА ДОКУМЕНТООБОРОТА ЯВЛЯЕТСЯ ЭЛЕМЕНТОМ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ:
А - методология управления;
В - процесс управления;
С - структура управления;
D - техника управления;
Е - методика управления.
9. Функция управления - это:
А - **СОВОКУПНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ, ОТНОСИТЕЛЬНО ОДНОРОДНЫХ ПО НЕКОТОРОМУ ПРИЗНАКУ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ДОСТИЖЕНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ;**
В - совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели управления;
С - совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления;
D - совокупность действий, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления;



- Е - совокупность действий, направленных на достижение общей цели управления.
10. Функции, выполняемые в организации, делятся на следующие три группы:
- А - производственные, обслуживающие, управленческие;
 - В - управленческие, основные, вспомогательные;
 - С - производственные, управление производственными функциями, обслуживающие;
 - Д - производственные, управление производственными функциями, управление управленческой деятельностью;
 - Е - производственные, управленческие, экономические.
11. Стратегическое управление является:
- А - функцией управления управленческой деятельностью;
 - В - производственной функцией;
 - С - функцией управления производственными функциями;
 - Д - обслуживающей функцией;
 - Е - все ответы неверны.
12. МАСТЕР УЧАСТКА ВЫПОЛНЯЕТ:
- А - производственную функцию;
 - В - вспомогательную функцию;
 - С - функцию управления производственными функциями;
 - Д - функцию управления управленческой деятельностью;
 - Е - стратегическую функцию.
13. СПЕЦИАЛИСТ ОТДЕЛА ГЛАВНОГО МЕХАНИКА ВЫПОЛНЯЕТ:
- А - производственную функцию;
 - В - вспомогательную функцию;
 - С - функцию управления производственными функциями;
 - Д - функцию управления управленческой деятельностью;
 - Е - стратегическую функцию.
14. Параметрами функции являются:
- А - трудоемкость, сложность, стоимость;
 - В - производительность, сложность, стоимость;
 - С - конкретность, трудоемкость, сложность, стоимость;
 - Д - трудоемкость, производительность, сложность;
 - Е - конкретность, сложность, стоимость.
15. Отношения специалиста, который выполняет определенную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации, называются:
- А - функциональными;
 - В - линейными;
 - С - параллельными;
 - Д - коллегиальными;
 - Е - отношениями управленческого аппарата.
16. Отношения между сотрудниками, занимающими одинаковое положение в организации, но работающими в разных подразделениях, называются:
- А - коллегиальными;
 - В - линейными;
 - С - функциональными;
 - Д - параллельными;
 - Е - отношениями управленческого аппарата.



17. ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ ОДНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, ПОДЧИНЕННЫМИ ОДНОМУ НАЧАЛЬНИКУ, НАЗЫВАЮТСЯ:

- А - параллельными;
- В - линейными;
- С - функциональными;
- Д - коллегиальными;
- Е - отношениями управленческого аппарата.

18. Коллегиальные и параллельные отношения образуют группу:

- А - линейных;
- В - латеральных;
- С - функциональных;
- Д - управленческих;
- Е - отношений управленческого аппарата.

19. КОНСТРУКЦИЕЙ ЛЮБОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ:

- А - субъект;
- В - объект;
- С - структура;
- Д - законы;
- Е - звенья управления.

20. То, на что направлено управляющее воздействие, является:

- А - объектом управления;
- В - субъектом управления;
- С - звеном управления;
- Д - процессом управления;
- Е - структурой управления.

Тема 2.2. Законы организации

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Связь между переменными входа и выхода системы, это:

- А - зависимость;
- В - закономерность;
- С - закон;
- Д - результат;
- Е - соотношение.

2. Зависимости, которые формируются людьми для реализации глобальных целей организации или страны, являются:

- А- объективными;
- В - субъективными;
- С - глобальными;
- Д - частными;
- Е - кратковременными.

3. Зависимость прибыльности организации от величины устойчивого спроса на ее продукцию является:

- А - объективной, долговременной;
- В - объективной, кратковременной;



- С - субъективной, долговременной;
D - субъективной, кратковременной;
E - нет такой зависимости.
4. Зависимость производительности труда от величины оплаты, является:
A - объективной, долговременной;
B - объективной, кратковременной;
C - субъективной, долговременной;
D - субъективной, кратковременной;
E - нет такой зависимости.
5. Зависимость эффективности труда аппарата управления от его информированности, является:
A - объективной, долговременной;
B - объективной, кратковременной;
C - субъективной, долговременной;
D - субъективной, кратковременной;
E - нет такой зависимости.
6. Формирование зависимости выходных параметров от входных; определение допустимой инерционности, запаздывания и порога реагирования - это:
A - механизм действия закона (закономерности);
B - механизм использования закона (закономерности);
C - механизм преобразования в организации;
D - механизм функционирования в организации;
E - механизм развития организации.
7. КАКИЕ ИЗ ЗАВИСИМОСТЕЙ ФОРМИРУЮТСЯ САМИМ ЧЕЛОВЕКОМ:
A - объективные;
B - субъективные;
C - моральные;
D - долговременные;
E - кратковременные.
8. Какие из зависимостей связаны с соблюдением установленных норм, правил:
A - объективные;
B - субъективные;
C - моральные;
D - долговременные;
E - кратковременные.
9. Какая из приведенных зависимостей будет основной при определении результатов деятельности фирмы?
A - словесная;
B - графическая;
C - формульная;
D - табличная;
E - нет верного ответа.
10. Какая из приведенных классификаций зависимостей не является общепринятой?
A - объективная - субъективная;
B - кратковременная - долговременная;
C - моральная - аморальная;
D - устная - письменная;
E - зависимости вообще не классифицируются.



11. Все законы, по которым функционируют организации, делятся на:
- А - две группы;
 - В - три группы;
 - С - четыре группы;
 - Д - пять групп;
 - Е - такого деления не существует.
12. Какая из перечисленных групп характеризует группу основополагающих законов организации:
- А - законы развития, синергии, гармонии;
 - В - законы синергии, самосохранения, гармонии;
 - С - законы самосохранения, развития, синергии;
 - Д - законы развития, информированности - упорядоченности;
 - Е - законы развития, гармонии.
13. Какой из перечисленных законов не входит в группу законов второго уровня:
- А - закон развития;
 - В - закон гармонии;
 - С - закон единства, анализа и синтеза;
 - Д - закон информированности - упорядоченности;
 - Е - специфические законы организации.
14. Из перечисленных законов организации: 1. Закон синергии, 2. Закон самосохранения; 3. Закон информированности - упорядоченности; 4. Закон единства, анализа и синтеза; 5. Закон композиции и пропорциональности; 6. Специфические законы социальной организации; 7. Закон развития - к основополагающим законам организации относятся:
- А - 1,3,4,6;
 - В - 1,2,7;
 - С - 1,2,3,5;
 - Д - 1,3,5,7;
 - Е - 1,2,5.
15. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-то материальной системы, называется:
- А - эмерджентность;
 - В - синергия;
 - С - системность;
 - Д - результативность;
 - Е - развитие.
16. Получение при объединении элементов нового целого работоспособного образования, потенциал которого выше суммы потенциалов объединенных элементов, носит название:
- А - синтез;
 - В - синергия;
 - С - эмерджентность;
 - Д - системность;
 - Е - комплексность.
17. Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше - это формулировка закона:
- А - развития;
 - В - самосохранения;
 - С - синергии;



- D - композиции и пропорциональности;
E - единства анализа и синтеза.
18. Каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла организации - это формулировка закона:
A - развития;
B - самосохранения;
C - синергии;
D - композиции и пропорциональности;
E - единства анализа и синтеза.
19. Для самосохранения в организации необходимо:
A - много финансовых средств;
B - использовать весь свой потенциал;
C - влиятельные связи руководства;
D - укрываться от налогов;
E - техническое перевооружение производства.
20. Какая из приведенных формул соответствует аналитической записи закона самосохранения?
A - $R < W1 + W2$
B - $R > W1 + W2$
C - $R > W1$
D - $R > W1 - W2$
E - $R > (W1 + W2) : 2$
21. В СООТВЕТСТВИИ С ДЕЙСТВИЕМ КАКОГО ЗАКОНА В ОРГАНИЗАЦИИ ЭНЕРГИЯ УДЕРЖАНИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ЭНЕРГИЯ ЛИКВИДАЦИИ?
A - закона развития;
B - закона гармонии;
C - закона единства анализа и синтеза;
D - закона самосохранения;
E - закона синергии.

Тема 2.3. Принципы организации

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Из перечисленных этапов жизненного цикла полно характеризуют статическое состояние организации:
A - этап нечувствительности;
B - этап нечувствительности, насыщения, ликвидации организации;
C - этап нечувствительности, этап ликвидации организации;
D - этап насыщения;
E - все ответы неполные.
2. ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ЭТАПОВ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПОЛНО ХАРАКТЕРИЗУЮТ ДИНАМИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ:
A - этапы нечувствительности, внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада, краха;
B - этапы внедрения, роста, зрелости;
C - этапы внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада, краха;



Д - этапы роста, зрелости;

Е - этапы роста, зрелости, спада, краха.

3. ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ПРИНЦИПОВ 1) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ЦЕЛИ; 2) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ФУНКЦИЙ НАД СТРУКТУРОЙ; 3) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА СТРУКТУР НАД ФУНКЦИЯМИ; 4) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НАД СУБЪЕКТОМ; 5) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НАД ОБЪЕКТОМ; 6) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ПЕРСОНАЛА, К ПРИНЦИПАМ СТАТИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОСЯТСЯ:

А - 1, 2, 5;

В - 1, 3, 4, 6;

С - 1, 2, 4;

Д - 2, 3, 4, 5;

Е - 1, 3, 5.

4. ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ПРИНЦИПОВ 1) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ЦЕЛИ; 2) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ПЕРСОНАЛА; 3) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ФУНКЦИЙ НАД СТРУКТУРОЙ; 4) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА СТРУКТУР НАД ФУНКЦИЯМИ; 5) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НАД СУБЪЕКТОМ; 6) ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НАД ОБЪЕКТОМ К ПРИНЦИПАМ ДИНАМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОСЯТСЯ:

А - 1, 2, 3, 5;

В - 2, 3, 4;

С - 2, 4, 5;

Д - 1, 2, 5;

Е - НЕТ ВЕРНОГО ОТВЕТА.

5. Для каждой компании должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами. Приоритет должен принадлежать эффективности. Это формулировка:

А - принципа экономичности;

В - принципа соответствия эффективности производства и экономичности;

С - принципа соответствия цели и ресурсов;

Д - принципа приоритета цели;

Е - нет верного ответа.

6. Ключевые цели, принятые в компании, должны своевременно обеспечиваться ресурсами - это формулировка:

А - принципа приоритета целей;

В - принципа эффективности производства;

С - принципа экономичности производства;

Д - принципа соответствия эффективности производства и экономичности;

Е - все ответы неверны.

7. ПРИНЦИП ПРЯМОТОЧНОСТИ ОТНОСИТСЯ К ПРИНЦИПАМ:

А - соответствия;

В - приоритета;

С - оптимальности;

Д - управления;

Е - эффективности.

8. Принцип ритмичности относится к принципам;

А - соответствия;



- В - приоритета;
- С - оптимальности;
- Д - управления;
- Е - эффективности.

9. Что из перечисленного 1) прямоточность; 2) ритмичность; 3) синхронизация; 4) оптимальное сочетание централизации и децентрализации производства и управления; 5) соответствие эффективности производства и экономичности; 6) соответствие распорядительства и подчинения, относится к принципам оптимальности?

- А - 1,2,3,4;
- В - 1,2,3,5,6;
- С - 4,5,6,
- Д - 2,4,5,6;
- Е - 1,2,4,5,6.

10. Производственные и информационные процессы должны идти с заданным уровнем равномерности в течение заданных временных интервалов - это формулировка:

- А - принципа синхронизации;
- В - принципа ритмичности;
- С - принципа соответствия эффективности производства и экономичности;
- Д - принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления;
- Е - принципа равномерности.

Проведение текущего контроля №3 по разделу 3: «Моделирование бизнес-процессов на предприятии». предусматривает проведение письменного тестирования

Примеры тестовых заданий:

1. Что из перечисленного не относится к методам изучения личности:
 - А) наблюдение;
 - Б) пробное перемещение;
 - В) решение управленческих задач;
 - Г) фотография рабочего дня;
 - Д) сравнение.
2. С позиции организационной культуры конфликт можно охарактеризовать как:
 - А) напряжение;
 - Б) сопротивление;
 - В) отсутствие согласия;
 - Г) негативные отношения;
 - Д) противостояние.

3. Пассивным поведением в отношении работы и общения характеризуется такая роль члена команды, как:

- А) двойная роль;
- Б) сторонний наблюдатель;
- В) специалист по решению задач;
- Г) роли социально-эмоциональной поддержки;
- Д) роль эмоциональной поддержки.

4. Управление стабилизацией используется преимущественно таким стилем, как:



- А) административное управление;
Б) экономическое управление;
В) социально-экономическое управление;
Г) технократическое управление;
Д) демократическое управление.
5. Пассивным поведением в отношении работы и общения характеризуется такая роль члена команды, как:
- А) двойная роль;
Б) сторонний наблюдатель;
В) специалист по решению задач;
Г) роли социально-эмоциональной поддержки;
Д) распоряжения.
1. Коммуникации в организации рассматриваются:
- А - как процесс;
В - как явление;
С - как формы отношения между людьми;
D - как процесс и как явление;
Е - как взаимодействие между субъектом и объектом управления.
2. Процесс общения, передачи информации от человека к человеку, является:
- А - коммуникацией;
В - мотивацией;
С - контактом;
D - связью;
Е - отношениями.
3. Источник, канал, сообщение, получатель - это четыре основных компонента модели:
- А - мотивации;
В - коммуникации;
С - организации;
D - власти;
Е - деятельности.
4. Перевод, преобразование смысла идеи, сообщения в символы - это:
- А - трансляция;
В - трактовка;
С - интерпретация;
D - кодирование;
Е - декодирование.
5. Реакция получателя на сообщение источника называется:
- А - обратной связью;
В - ответом;
С - сигналом;
D - знаком;
Е - нет верного ответа.
6. СРЕДСТВО, С ПОМОЩЬЮ КОТОРОГО СООБЩЕНИЕ ПЕРЕДАЕТСЯ ОТ ИСТОЧНИКА К ПОЛУЧАТЕЛЮ, НАЗЫВАЕТСЯ:
- А - кодом;
В - каналом;
С - знаком;
D - символом;



- Е - сигналом.
7. Символы коммуникации делятся на:
- А - вербальные и невербальные;
 - В - закодированные и закодированные;
 - С - прямые и косвенные;
 - Д - содержательные и формальные;
 - Е - прямые и косвенные.
8. Помехи и искажения в процессе коммуникации, препятствующие достижению заданного результата, называются:
- А - деструкцией;
 - В - диссонансом;
 - С - шумом;
 - Д - дисгармонией;
 - Е - нарушением коммуникации.
9. Ступенями коммуникации являются:
- А - полная поддержка, различие, поляризация, столкновение, антагонизм;
 - В - различие, поляризация, столкновение, конфликт;
 - С - полная поддержка, различие, конфликт;
 - Д - поляризация, столкновение, антагонизм, конфликт;
 - Е - антагонизм, конфликт.
10. Выступающий передает послание аудитории. Эта коммуникация является:
- А - межличностной;
 - В - общественной;
 - С - внутренне-оперативной;
 - Д - коммуникацией в малой группе;
 - Е - внешней.
11. Условиями возникновения конфликта является наличие:
- А - оппонентов и инцидента;
 - В - оппонентов и объекта конфликта;
 - С - конфликтной ситуации и инцидента;
 - Д - конфликтной ситуации и объекта конфликта;
 - Е - объекта конфликта.
12. ОТЛИЧИТЕЛЬНЫМ ПРИЗНАКОМ КОНФЛИКТА ЯВЛЯЕТСЯ:
- А - реальная борьба между действующими людьми или группами;
 - В - невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон;
 - С - деятельность людей, преследующих различные цели;
 - Д - стремление к власти;
 - Е - социально-психологическая напряженность, порождающая изменения в деятельности организации.

Тема 3.2. Организационная культура

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других - это:
- А - механизм деятельности организации;



- В - репутация организации;
- С - организационная культура;
- Д - внутренняя среда организации;
- Е - совокупность производственных и социальных отношений в организации.

2. Из перечисленного 1) обычаи, традиции, вера, символика; 2) индивидуальные и групповые интересы; 3) сложившиеся особенности поведения персонала; 4) режим работы организации; 5) стиль руководства; 6) показатели удовлетворенности работников условиями труда; 7) финансово-экономические результаты деятельности; 8) уровень взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и организацией; 9) перспективы развития, элементами организационной культуры являются:

- А - 1,2,4,5,6,7;
- В - 1,2,3,5,6,8,9;
- С - 1,3,5,6,8;
- Д - 1,2,3,5,6,7,8;
- Е - 1,2,3,4,5,6,7,8,9.

3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА МОЖЕТ РАССМАТРИВАТЬСЯ:

- А - как процесс и как явление;
- В - как процесс;
- С - как явление;
- Д - нет верного ответа;
- Е - как процесс, как явление и как социальное образование.

4. Организационная культура подразделяется на следующие подсистемы:

- А - производственную и социальную;
- В - материальную и трудовую;
- С - идеальную и реальную;
- Д - материальную и социальную;
- Е - идеальную и материальную.

5. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО 1) АКТИВНОСТЬ; 2) СИЛА; 3) ДИНАМИЧНОСТЬ; 4) УСТОЙЧИВОСТЬ; 5) СТЕПЕНЬ ОРИЕНТИРОВАННОСТИ; 6) ОТКРЫТОСТЬ; 7) СТЕПЕНЬ ПРОГРЕССИВНОСТИ; 8) ХАРАКТЕР ОТНОШЕНИЙ С ДРУГИМИ КУЛЬТУРАМИ; 9) ПРИОРИТЕТНОСТЬ ИНТЕРЕСОВ, ЯВЛЯЕТСЯ ПРИЗНАКАМИ КЛАССИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР?

- А - 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9;
- В - 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9;
- С - 2, 3, 4, 5, 8;
- Д - 1, 2, 3, 4, 6, 7;
- Е - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.

6. СКОЛЬКО ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫДЕЛЯЕТСЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ?

- А - нет такого деления;
- В - пять;
- С - три;



- D - четыре;
- E - два.

7. В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ВЫДЕЛЯЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ:

- A - реагирующая, отзывчивая, активная, высокоэффективная;
- B - реагирующая, активная, высокоэффективная;
- C - реагирующая, эффективная, высокоэффективная;
- D - пассивная, отзывчивая, активная;
- E - пассивная, отзывчивая, активная, эффективная.

8. Какими из перечисленных способов 1) информация; 2) традиции; 3) обучение; 4) символы; 5) язык передается организационная культура?

- A - 1, 2, 5;
- B - 1, 2, 3, 4, 5;
- C - 1, 3, 4, 5;
- D - 2, 3, 5;
- E - нет верного ответа

9. Какие из перечисленных факторов 1) организационный кризис; 2) смена руководства; 3) стадии жизненного цикла организации; 4) возраст организации; 5) размер организации; 6) вид производимой продукции; 7) уровень культуры; 8) уровень профессиональной подготовки персонала влияют на изменение организационной культуры?

- A - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8;
- B - 1, 2, 3, 4, 5, 7;
- C - 1, 2, 4, 5, 6, 7;
- D - 1, 3, 4, 6, 7, 8;
- E - 1, 2, 3, 5, 6.

10. Организационная культура компании может формироваться следующими путями:

- A - в результате долговременной практической деятельности;
- B - деятельностью руководителя или собственника предприятия;
- C - искусственно специалистами консультационных фирм;
- D - посредством естественного отбора наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом;
- E - всеми перечисленными.

11. Каждая организация имеет или будет иметь набор общих черт и индивидуальных особенностей, отличающих ее от других - это формулировка:

- A - закона развития организации;
- B - объективного закона функционирования организации;
- C - такого закона в теории организации нет;
- D - закона формирования организационной культуры;
- E - содержания внутренней среды организации.

12. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА - ЭТО:

- A - самостоятельное научное направление;
- B - одна из наук управления;



- С - новое научное направление в составе такой области знаний как организационное поведение;
D - одна из функциональных областей менеджмента;
E - все варианты ошибочны.

13. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ЭЛЕМЕНТЫ:

- A - теории;
B - методологии;
C - практики;
D - теории, методологии, практики;
E - нет ни одного верного ответа.

14. Что из перечисленного 1) потребность; 2) характер; 3) уровень образования; 4) обычай; 5) традиции; 6) вера; 7) возраст работника; 8) коммуникабельность; 9) ожидания является элементами организационной культуры личности?

- A - 1,2,3,4,5,6,7,8,9;
B - 1,2,4,5,6,8,9;
C - 1,2,4,5,6,8;
D - 1,2,4,5,6,7,8;
E - 2,3,4,5,6,8.

15. НАЗОВИТЕ ПРИЗНАКИ ХАРАКТЕРА ЧЕЛОВЕКА, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ПОЗИТИВНОМУ ВЛИЯНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ЛИЧНОСТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ КОМПАНИИ.

- A - честность и порядочность; позитивная реакция на лиц, имеющих власть;
B - стремление к творческой работе, умение убеждать;
C - стремление быть неформальным лидером;
D - все вышеперечисленное;
E - все ответы неверны.

Организационное проектирование

ВЕРНО-НЕВЕРНО.

Задание: отметьте правильное утверждение – «да», неправильное утверждение – «нет».

Оценка результатов ответов определяется в баллах по следующей шкале:

- 19-20 правильных ответов — 10;
17-18 правильных ответов – 9;
15-16 правильных ответов – 8;
13-14 правильных ответов – 7;
11-12 правильных ответов - 6;
9-10 правильных ответов – 5;
7-8 правильных ответов – 4.

№ п/п	Утверждение	Ответ
1	2	3
1	Форма интеграции науки с промышленностью с целью	



	проведения совместных исследований университетов и фирм, а также обучения студентов основам нововведений - это инновационная деятельность предприятия.	
2	В рамках корпорации права и ответственность разделяются между собой разными органами, управляющими маркетингом, техническими разработками, снабжением, производством и сбытом.	
3	По характеру деятельности холдинги подразделяются на чистые и многофункциональные.	
4	Процесс дифференциации означает возрастание различий, несоответствий между частями.	
5	Вертикальная интеграция – это объединение многопрофильных производств.	
6	Конгломератные слияния подразделяются на три типа: функциональные, рыночно ориентированные, чисто конгломератные.	
7	Слияние и объединение – понятия тождественные.	
8	Чистые холдинги осуществляют только контрольно-управленческие функции по отношению к дочерним обществам.	
9	Образование новой компании на основе нескольких прежних фирм, полностью утративших свою самостоятельность – это объединение.	
10	Принцип дифференциации и механизм отбора не связаны между собой.	
11	Форма объединения, участники которого заключают соглашение о регулировании объемов производства, условий сбыта продукции, найма персонала – это картель.	
12	Создание финансово-промышленной группы подразумевает объединение трех структур: финансовой, промышленной и коммерческой.	
1	2	3
13	Транснациональная корпорация – это особый вид корпорации, осуществляющий деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние предприятия.	
14	Интеграция – это процесс, направленный на сохранение целостности системы, упрочнение связей и соподчинение ее частей.	
15	Главной качественной характеристикой интеллектуальной организации является переход от административного контроля и координации к прямой ответственности и контролю исполнителей, работающих во взаимосвязанных группах, состоящих их равных по рангу людей.	
16	Предприятия, входящие в синдикат, не сохраняют производственную, коммерческую и юридическую самостоятельность.	
17	К корпоративным организациям относятся: холдинг,	



	концерн, консорциум, конгломерат, картель, синдикат, трест, комбинат.	
18	Отличительной особенностью и обязательным условием для финансово-промышленной группы является наличие в ее составе финансово-кредитного учреждения и компании по производству продукции.	
19	Основные подразделения транснациональных корпораций: главная штаб-квартира; региональные офисы; центры НИОКР и производственные подразделения.	
20	Технопарки – это города техники, включающие крупные предприятия передовых отраслей промышленности, университеты, НИИ, лаборатории и жилую зону с современной инфраструктурой.	

Проведение текущего контроля №4 предусматривает выполнение группового проекта.

Пример группового проекта:

Задание 1. Разработать и обосновать организационную структуру управления гостиницы;

Задание 2. Разработать и обосновать организационную структуру управления ресторана;

Задание 3. Разработать и обосновать организационную структуру управления фитнес-центра;

Задание 4. Разработать и обосновать организационную структуру управления спортивного магазина.

Задание 5. Разработать и обосновать организационную структуру управления автосервисного предприятия.

Для промежуточной аттестации:

В 3 семестре промежуточная аттестация проводится в форме письменного экзамена.

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Сущность организации как явления
2. Сущность организации как процесса.
3. Факторы, формирующие внутреннюю среду организации.
4. Экономический потенциал организации и его составляющие.
5. Характеристика факторов внешней среды организации.
6. Деловая среда и макроокружение организации.
7. Структура факторов деловой среды организации.
8. Факторы макросреды организации.
9. Понятие системы. Свойства систем.
10. Система и признаки ее характеризующие.
11. Классификация систем.
12. Организация как открытая система.



13. Социальная организация как система.
14. Классификация социальных систем по целям.
15. Хозяйственные организации и их классификация.
16. Типология организаций.
17. Структура жизненного цикла организации
18. Виды отношений, складывающихся в организации.
19. Методы распределения работ в организации и границы их использования.
20. Система управления организацией и ее подсистемы.
21. Функциональное содержание организации.
22. Характеристика общих и конкретных функций управления.
23. Методы управления организацией.
24. Информационные системы в управлении организацией.
25. Зависимость, закономерность, закон.
26. Классификация зависимостей.
27. Виды зависимостей и практика их использования в управлении организацией.
28. Характеристика законов организации.
29. Сущность и практика реализации закона синергии.
30. Сущность и практика реализации закона самосохранения.
31. Сущность и практика реализации закона развития.
32. Закон информированности-упорядоченности.
33. Закон единства анализа и синтеза.
34. Закон гармонии (композиции и пропорциональности).
35. Характеристика основополагающих законов организации.
36. Характеристика законов организации второго порядка.
37. Взаимосвязь законов организации.
38. Факторы самосохранения организации.
39. Характеристика внутренних факторов разрушения организации.
40. Факторы обеспечения синергетического эффекта в организации.
41. Факторы внешнего разрушительного воздействия на организацию.
42. Принципы организации.
43. Характеристика принципов приоритета.
44. Характеристика принципов соответствия.
45. Принципы статической организации.
46. Принципы динамической организации.
47. Статика и динамика организации.
48. Коммуникации в организации как процесс и как явление.
49. Структура коммуникационного процесса.
50. Управленческая информация и ее характеристики.
51. Виды коммуникаций в управленческом процессе.
52. Ступени противоречий в коммуникационном процессе.
53. Управление противоречиями в организации.
54. Понятие и сущность организационной культуры.
55. Идеальная и материальная культура организации.
56. Механизм формирования организационной культуры.
57. Признаки классификации организационных культур.
58. Сильные и слабые культуры и их характеристика.
59. Статические и динамические культуры.
60. Активная и пассивная культура организации.



Критерии оценивания сформированности компетенции

ПК 4 - Способен проводить анализ решений с точки зрения достижения целевых показателей, оценку ресурсов, необходимых для реализации решений

ПК 4.1 - учитывает действующие правовые нормы, ресурсы и ограничения для решения задач и реализации решений

ПК 4.2 - выбирает оптимальный способ решения задач, учитывая целевые ориентиры и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения

1 При анализе и управлении бизнес-процессами, устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (клиента) — это:

Количество правильных ответов – более 1

- 1 процесс
- 2 операция
- 3 верификация
- 4 валидация

2 При анализе и управлении бизнес-процессами, материальный или информационный объект, необходимый для выполнения процесса — это:

Количество правильных ответов – 1

- 1 потребитель
- 2 событие
- 3 ресурс
- 4 выход процесса

3 При анализе и управлении бизнес-процессами, преобразуемый ресурс или ресурс по управлению, необходимый для выполнения процесса, поставляемый другими процессами:

Кол-во правильных ответов - 1

- 1 Поставщик
- 2 экземпляр процесса
- 3 вход процесса
- 4 выход процесса

4 При анализе и управлении бизнес-процессами, преобразованный при выполнении процесса ресурс:

Кол-во правильных ответов - 1

- 1 потребитель
- 2 экземпляр процесса
- 3 вход процесса
- 4 выход процесса

5 При анализе и управлении бизнес-процессами, элементы оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, сотрудники как единая категория называются:

Кол-во правильных ответов - 1

- 1 иницирующие события
- 2 экземпляры процесса
- 3 выходы процесса



- 4 обеспечивающие ресурсы
- 6 При анализе и управлении бизнес-процессами, должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении выделенные ресурсы, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность процесса, называется:**
Количество правильных ответов – 1
- 1 поставщик
- 2 исполнитель процесса
- 3 владелец процесса
- 4 руководитель предприятия
- 7 При анализе и управлении бизнес-процессами, событие (совокупность событий), инициирующее и завершающее процесс, называется:**
Количество правильных ответов – 1
- 1 входы/выходы процесса
- 2 сквозной процесс
- 3 границы процесса
- 4 внутренний/внешний поставщик
- 8 При анализе и управлении бизнес-процессами, наступление определенной ситуации (времени, перехода ответственности за ресурсы) называется:**
Количество правильных ответов – 1
- 1 событие
- 2 инициирующее событие
- 3 завершающее событие
- 4 операция
- 9 При анализе и управлении бизнес-процессами, событие, при наступлении которого начинается процесс, называется:**
Количество правильных ответов - 1
- 1 событие
- 2 инициирующее событие
- 3 завершающее событие
- 4 операция
- 10 При анализе и управлении бизнес-процессами, событие, которым завершается процесс, называется:**
Количество правильных ответов – более 1
- 1 событие
- 2 инициирующее событие
- 3 завершающее событие
- 4 операция
- 11 При анализе и управлении бизнес-процессами, для четкого определения границ процесса необходимо:**
Количество правильных ответов – 1
- 1 определить, какие ресурсы движутся внутрь и вовне процесса (входы и выходы);
- 2 определить инициирующие и завершающие события;
- 3 согласовать требования к входам/выходам и формулировки инициирующих/завершающих событий с владельцами соответствующих процессов-поставщиков;
- 4 согласовать требования к входам/выходам и формулировки инициирующих/завершающих событий с владельцами соответствующих процессов-



- потребителей;
- 5 все перечисленные пункты
- 12 **При анализе и управлении бизнес-процессами, проверка соответствия продукта установленным требованиям и фиксация результатов этой проверки — это:**
Количество правильных ответов – более 1
- 1 сквозной процесс
- 2 аудиторская проверка
- 3 валидация
- 4 верификация
- 13 **При анализе и управлении бизнес-процессами, проверка способности продукта выполнять поставленные потребителем задачи (на практике выполнять свое функциональное назначение) — это:**
Количество правильных ответов – 1
- 1 сквозной процесс
- 2 аудиторская проверка
- 3 валидация
- 4 декомпозиция
- 14 **При анализе и управлении бизнес-процессами, субъект, обладающий компетенциями и полномочиями формулировать требования к выходам процесса, непосредственно использующий выходы процесса в качестве ресурса для своего процесса, называется:**
Количество правильных ответов – 1
- 1 поставщик
- 2 потребитель
- 3 владелец
- 4 исполнитель
- 15 **При анализе и управлении бизнес-процессами, процесс, преобразующий ресурсы для создания продукта, который используется внешними потребителями, называется:**
Количество правильных ответов – 1
- 1 основной процесс
- 2 вспомогательный процесс
- 3 процесс управления
- 4 процесс подразделения

Задание 1

Дайте определение понятия бизнес-процесс.

Задание 2

Назовите отличительные черты любого бизнес-процесса.

Задание 3

Определить себестоимость 100 кг продукции исходя из следующих данных:

1. Затраты на сырье – 13 500 тыс. руб.
2. Затраты на обработку сырья – 1 500 тыс. руб.
3. Объем производства продукции – 6 100 тонн

Задание 4



Для сохранения своего положения на рынке, управляющий по маркетингу фирмы решил изменить сумму денежных средств, направляемых на маркетинг. Определите сумму возможных затрат на маркетинг при следующих условиях.

1. Прогноз емкости рынка – 32 тыс. ед.
2. Прогноз доли рынка фирмы – 35%
3. Возможная цена реализации единицы продукции – 6,8 денежн. ед.
4. Переменные издержки на единицу составляют 3,2 денежн. ед.
5. Сумма постоянных издержек на весь выпуск – 9,4 тыс. денежн. ед.
6. Целевая прибыль планируется на уровне 8 000 денежн. ед.

Задание 5

Определить сумму прибыли, рентабельности гостиницы, если:

- единовременная вместимость – 150 мест
- коэффициент загрузки – 0,6
- суточный тариф за проживание – 100 денежн. ед.
- сумма эксплуатационных расходов – 2 520 000 денежн. ед.

Гостиница работает 365 дней в году.

Задание 6

Дать характеристику выполнению бизнес-процессов, если они имеют оценки, приведенные в таблице.

Результаты оценки бизнес-процессов

Код и наименование бизнес-процесса	Оценка работы бизнес-процессов
П1. Наблюдение за конкурентами	A
П2. Исследование рынка	C
П3. Мониторинг потребностей покупателей	B
П4. Выбор и сертификация поставщиков	A
П5. Обучение дилеров	B
П6. Поддержка проданных товаров	B
П7. Определение требований для новых продуктов	D
П8. Разработка новых продуктов	A
П9. Реклама продуктов	C
П10. Работа над качеством продукции	D
П11. Обучение сотрудников	D

Шкала оценки: А – работа выполнена на отлично, В – работа выполнена хорошо, С – удовлетворительная работа, D – неудовлетворительная работа

Анализ рынка:

Описание продуктов:

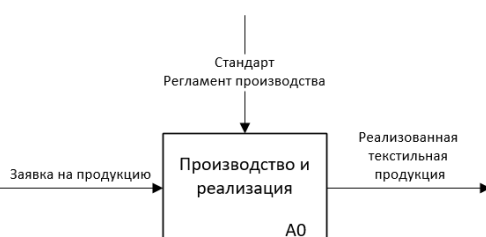
Реализация продуктов:

Обучение сотрудников:

Задание 7

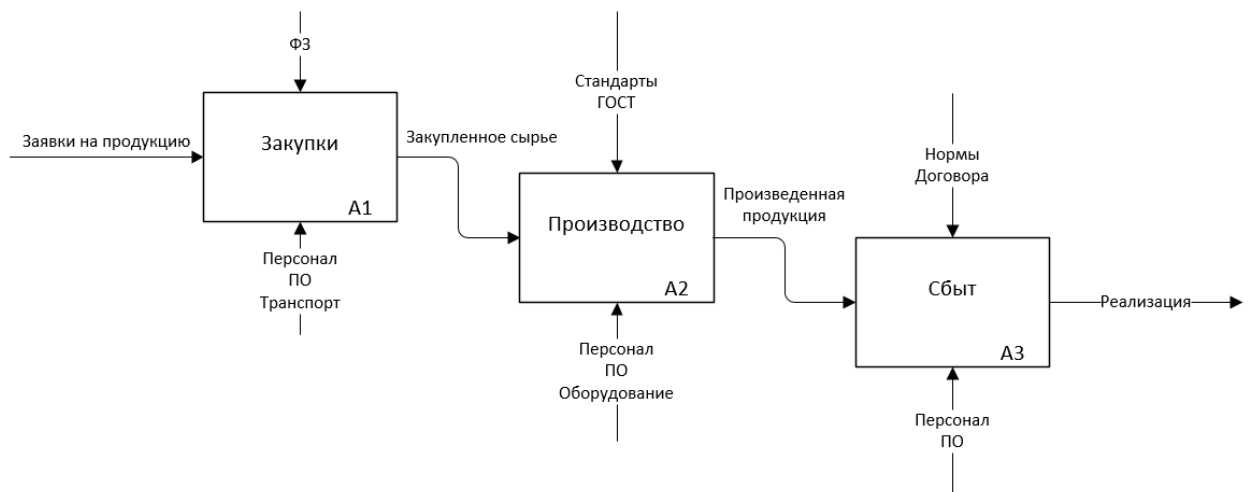
Пример построения бизнес-процесса производственного предприятия. Ключевой бизнес-процесс производства и реализации продукции.

Провести декомпозицию ключевого бизнес-процесса первого уровня – разбиение процесса на подпроцессы.



Задание 8

Провести декомпозицию ключевого бизнес-процесса первого уровня – разбиение процесса на подпроцессы.



Задание 9

Предприятие внедряет 3 проекта. Определить какой из них более рентабельный.

Рентабельность = Прибыль / Затраты * 100%

Прибыль = Доходы – Затраты

Показатели	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Инвестиции (тыс. руб.)	446,5	750,6	1250
Доходы (тыс. руб.)	640,2	977,5	1475,5
Прибыль	193,7	226,9	225,5
Рентабельность (%)	43,38	30,23	18,04

Задание 10

Предприятие производит продукт А и продукт Б. В прогнозируемом периоде может быть отработано 20 000 чел-часов (общее количество человек на количество отработанных часов). При этом за один чел-час может быть произведена одна единица товара А или 3 единицы товара Б. Какой из товаров выгоднее производить.

Показатели	Товар А	Товар Б
Цена реализации (тыс. руб.)	15	20
Переменные затраты на единицу продукции (тыс. руб.)	6	16



Прибыль (маржа)	9	4
-----------------	---	---

Задание 11

Рассчитать суммарную текущую стоимость бизнес-проекта

Показатели	Проект 1
Период реализации, лет	5
Ставка доходности, %	12
Объем реализации продукции за 1 год, ед. (Q)	11 252
Цена единицы продукции, руб. (Цед.)	150
Затраты на единицу продукции, руб., Зед.	120
Увеличение объема денежных поступлений нарастающим итогом по годам, % (УДП)	10

Задание 12

Рассчитать суммарную текущую стоимость 2х бизнес-проектов и сравнить их по предпочтительности реализации.

Показатели	Проект
Период реализации, лет	4
Ставка доходности, %	16
Объем реализации продукции за 1 год, ед. (Q)	11323
Цена единицы продукции, руб. (Цед.)	160
Затраты на единицу продукции, руб., Зед.	135
Увеличение объема денежных поступлений нарастающим итогом по годам, % (УДП)	15

Результаты расчетов представим в таблице.

Задание 13

Проект рассчитан на 5 лет и требует инвестиций в размере 50 000\$. В первые 2 года никаких поступлений не ожидается, однако в последующие годы ежегодный доход составит 20 000\$. Следует ли принять этот проект, если ставка дисконта равна 15%.

$$NPV = 0/(1+0,15)^1 + 0/(1+0,15)^2 + 20/(1+0,15)^3 + 20/(1+0,15)^4 + 20/(1+0,15)^5 = 34,59 - 50 = -15,41 \text{ тыс. \$}$$

$NPV < 0 \Rightarrow$ проект следует отклонить.

Задание 14

Анализируется 2 альтернативных бизнес-проекта. Рассчитать показатели NPV и PI по каждому проекту, если ставка дисконта 10%.

Проект	Инвестиции, денежн. ед.	Доход 1 года, денежн. ед.	Доход 2 года, денежн. ед.
А	4 000	2 500	3 000
Б	2 000	1 200	1 500

Задание 15

Проанализируйте 2 альтернативных бизнес-проекта, если цена капитала 10% (также необходимо рассчитать показатель NPV и показатель PI).

Проект	Инвестиции,	Доход 1	Доход 2	Доход 3	Доход 4	Доход 5
--------	-------------	---------	---------	---------	---------	---------



	денежн. ед.	года, д.ед.	года, д.ед.	года, д.ед.	года, д.ед.	года, д.ед.
А	100	120	-	-	-	-
Б	100	-	-	-	-	174

Задание 16

Предприятие рассматривает 2 альтернативных бизнес-проекта, срок реализации которых 4 года. Инвестиции определены в сумме 100 млн. рублей. Общая сумма чистых денежных потоков 150 млн. рублей по каждому проекту. Поток инвестиций по годам распределяется следующим образом:

1 проект: единовременные инвестиции в сумме 100 млн. рублей.

2 проект: первоначальные инвестиции 50 млн. рублей, инвестиции 50 млн. рублей в первый год.

Рассчитать и сравнить чистый дисконтированный доход по проектам, принять решение по инвестициям.

1 проект: $NPV = 50 / (1+0,1)^2 + 50 / (1+0,1)^3 + 50 / (1+0,1)^4 - 100 = 41,32 + 37,56 + 34,15 - 100 = 13,037$ млн. рублей.

2 проект: $NPV = 50 / (1+0,1)^2 + 50 / (1+0,1)^3 + 50 / (1+0,1)^4 - (50 + 50 / (1+0,1)^1) = 41,32 + 37,56 + 34,15 - (50 + 45,45) = 17,557$ млн. рублей.

Задание 17

Дайте определение понятия бизнес-модель.

Задание 18.

Перечислите семь свойств процесса.

Задание 19

Дайте понятие определение понятия владелец процесса.

Задание 20

Дайте определение бизнес-процесса верхнего уровня.

Задание 21

Дайте определение понятия бизнес-процесса нижнего уровня.

Задание 22

Составить декомпозицию процесса (графический способ описания процесса) «Согласование договора отделом продаж с юридическим отделом».

Задание 23

Описать процесс «Согласование договора отделом продаж с юридическим отделом» табличным способом.

Задание 24

Описать процесс «Согласование договора отделом продаж с юридическим отделом» текстовым способом.

Задание 25

Четыре типа объектов, применяемых для описания входов и выходов в стандарте IDEF0, в английском варианте образуют сокращение ICOM и на схеме IDEF0 размещаются в строго отведенных местах относительно работ, которые называются функциональными блоками. Назовите их. Систематизируйте.

Задание 26

В виду большого количества бизнес-моделей методология ARIS делит их на четыре группы. Группа "Оргструктура". Состоит из моделей с помощью которых описывается организационная структура компании, а также другие элементы внутренней инфраструктуры организации.



Группа "Функции". Состоит из моделей, используемых для описания стратегических целей компании, функций и прочих элементов функциональной деятельности организации. Группа. "Информация". Состоит из моделей с помощью которых описывается информация, используемая в деятельности организации.

Группа "Процессы". Состоит из моделей, используемых для описания бизнес-процессов, а также различных взаимосвязей между структурой, функциями и информацией.

Вопрос: На какие вопросы отвечает каждая группа??

Задание 27

Осуществить согласование целей с руководством по бизнес-процессу «Сбыт продукции» по данной структуре:

Цели, сформулированные руководителем	Цели второго уровня	Цели третьего уровня
Цель 1	Цель 1 1	Цель 1 1 1
		Цель 1 1 2
		Цель 1 1 3
	Цель 1 2	Цель 1 2 1
		Цель 1 2 2
	Цель 2	Цель 2 1
Цель 2 2		Цель 2 2 1
		Цель 2 2 2

Задание 28

Определить границы процесса «Сбыт»

Задание 29

Найти составляющие процесса и проблемы в них (интервьюирование, анкетирование и т.д.)

Задание 30

Составить декомпозицию процесса «Обслуживания клиента в кафе».

Задание 31

Составить дерево декомпозиции процесса «Продажи»

Задание 32

Составить дерево декомпозиции «Товарооборот»

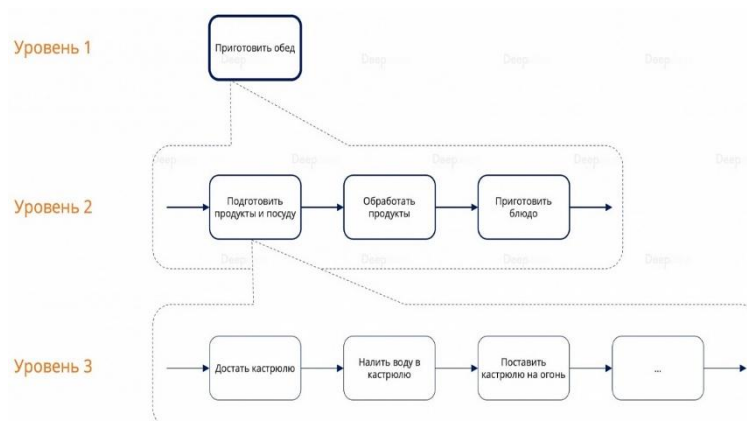
Последовательно описывают зависимость параметров, которые учитываются в процессе продаж. Основным структурным элементом назначают показатель товарооборота, исчисляемый путем умножения количества реальных сделок на средний чек. Продолжают строить иерархию, пока каждому параметру не будет присвоено собственное место. Результаты визуализируют в виде структурной схемы (дерева декомпозиции).

Задание 33

Составить декомпозицию на цель – «Покупка автомобиля»

Задание 34

Охарактеризовать каждый уровень подпроцессов и операций.



Задание 35

Составить описание бизнес-процесса «Поиск нового сотрудника»

Задание 36

Составить описание бизнес-процесса «Работа службы поддержки»

Задание 37

Составить описание бизнес-процесса «Согласование бюджета».

Задание 38

Составить описание бизнес-процесса «заказ билетов через туроператора»

Задание 39

Составить описание бизнес-процесса «Проверка оборудования»

Задание 40

Опишите в общем этапы постановки бизнес-процессов на предприятии

7.4. Содержание занятий семинарского типа.

Практическое занятие 1.

Вид практического занятия: дискуссия.

Тема и содержание занятия: «**Роль и место теории организации в системе управления**».

Основные вопросы исследуемые теорией организации, её связь системой наук управления. Методы исследования, применяемые в теории организации, структура дисциплины.



В процессе практического занятия проводится дискуссия по вопросам, раскрывающим тему.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области понимания связи теории организации с другими науками управления.

Практические навыки: формированию практических навыков и умений по выявлению связи теории организации с другими науками системы управления.

Контрольные вопросы:

1. Какое место занимает теория организации в системе наук управления?
2. Что является предметом курса «Теория организации»?
3. Каковы задачи дисциплины?
4. Что включает понятие «организационный объект»?
5. Дайте определение понятия «организационные отношения»?
6. Что понимается под методом теории организации?
7. Каковы основные функции теории организации?
8. Каковы основные категории теории организации?
9. Каков вклад смежных наук (психологии, социологии, антропологии и др.) в теорию организации?

Продолжительность занятия – 2 часа / -

Практическое занятие 2.

Вид практического занятия: Case- studies

Тема и содержание занятия: «**Организация как явление. Жизненный цикл организации**».

Понятие организации, характеристика организации как явления, общей черты организации, причины создания организации. Понятие жизненного цикла организации, его структура и особенности каждого этапа.

В процессе практического занятия проводятся групповое практикующее упражнение «Анализ влияния факторов деловой среды на организацию».

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области исследования организации как явления.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений в области анализа организации как экономического явления.

Контрольные вопросы:

1. Особенности определения организации как явления.
2. Каковы общие черты организаций?
3. Назовите причины создания организаций.
4. Дайте определение понятия «жизненный цикл организации».
5. Каковы основные этапы жизненного цикла организации?
6. Каковы основные черты и свойства организации?
7. Какие границы имеет организация?
8. Что такое миссия организации

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Кейс 1. Упадок Yahoo

Все началось в 1994 году, когда Джерри Янг (JerryYang) и Дэвид Фило (DavidFilo) два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей



популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалевших времени на то, чтобы бизнес встал на ноги. Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию. В 1995 году пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн. долларов.

Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела подобно ракете и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратилось в тысячу, а затем в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства. Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальных систем, необходимых для контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! - это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть, «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в который больше никто не может проникнуть. Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, - сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo!. - Такая схема не работает».

Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Антиуправленческий стиль управления хорошо работал пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров. В начале 2001 года Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 года. Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радуют более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой.

«До настоящего времени, (Yahoo!) прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности, - сказал Семел. - Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo! и помог ей перейти на новую стадию жизненного цикла - стадию формализации. Посмотрим, сможет ли он помочь процветанию компании на стадии зрелости.



Кейс 2. В службе UPS порядок

Частная служба доставки посылок (UnitedParcelService, UPS), которую иногда называют BigBrown из-за цвета форменной одежды ее сотрудников и окраски грузовиков, доставляющих грузы, в своей отрасли стала самой крупной компанией мира. Несмотря на забастовку 1997 года, которая нанесла большой ущерб и позволила таким конкурентам, как U.S. Postal Service и FedEx захватить часть бизнеса компании, 300 тысяч ее сотрудников во всем мире доставляют 13 млн. единиц груза ежедневно. Будучи лидером наземной доставки, она быстро справилась со своими конкурентами на развивающемся рынке авиасервиса. Кроме того, с тех пор, как компания вышла в Интернет, ее отдел логистики переживает настоящий бум.

Как UPS стала такой успешной? Большую пользу принесла бюрократическая модель организации. UPS привержена своим правилам и постановлениям. Компания учит водителей грузовиков всем 340 правилам доставки. Например, им говорят, как размещать груз в машине (аккуратно и ровно, подобно кирпичной кладке), как закреплять ремни безопасности (работая левой рукой, одновременно включая зажигание правой), как ходить (быстро, но не бегом) и как носить ключи (надев кольцо на мизинец, а не нашаривая их в кармане). Строго соблюдаются: повседневная коричневая униформа («browns»), черная или коричневая начищенная обувь с нескользящей подошвой, расстегнута только верхняя пуговица рубашки, волосы аккуратно подстрижены, носить бороду, курить в присутствии клиентов запрещено и т.д. И по сей день компания проводит трехминутные проверки внешнего вида своих водителей, как это было заведено основателем компании в начале 1990-х годов. Разработаны правила техники безопасности для водителей, грузчиков, клерков и менеджеров. В конце каждого рабочего дня сотрудники должны приводить в порядок свои столы, чтобы быть готовыми к завтрашней работе. Каждый менеджер получает для постоянного пользования экземпляр правил поведения, а также памятки и правила, которыми ежедневно руководствуются сотни подчиненных.

Несмотря на строгие правила, работники довольны компанией, и текучесть кадров в UPS составляет только 10%. К ним хорошо относятся и выплачивают хорошую заработную плату, в компании поддерживается атмосфера равенства и справедливости. Ко всем обращаются по имени. В правилах компании сказано: «Руководитель не должен напоминать другим о своей власти, апеллируя к своей должности. Подтверждать его положение должны знания, сама работа и способности». Основанием для найма и продвижения служит профессиональная квалификация, а не протекция. Высшие руководители начинали свою карьеру снизу. Например, исполнительный директор Джеймс Келли (James Kelly) начинал по совместительству с работы водителя для срочных доставок в праздничные дни. Принципы равенства, справедливости и заслуженного продвижения укрепляют чувство приверженности компании и веру в нее у всех сотрудников.

UPS также стала лидером в использовании новых технологий, повышающих надежность и продуктивность работы. Водители используют бортовые компьютерные устройства DIAD (Delivery Information Acquisition Device, сведения о доставках). Они содержат все возможные сведения, начиная с пробега на каждый галлон бензина и кончая информацией о самих грузах и их доставке. Новые технологии помогают расширению сервисных возможностей UPS и ее превращению во всемирного распространителя не только грузов, но и знаний и информации. Топ-менеджеры знают, что новые технологии возможно потребуют изменения жестких процедур компании. Однако изменения не будут слишком радикальными. Когда приходится перевозить более 13 млн. единиц груза



ежедневно, девизом работы становятся предсказуемость и стабильность, идет ли речь о первой машине компании марки TFord или о новейших технологических достижениях.

Задания к кейсам

Задание 1. Сравнение жизненных циклов компаний

Выполнить письменно

Изучив материалы кейса, охарактеризуйте компании, представленные в таблице

	Yahoo	UPS
1. Стадия жизненного цикла организации		
2. Какие признаки указывают на эту стадию жизненного цикла		
3. Охарактеризуйте характер формализации организации, степень бюрократизации		
4. В чем может состоять оптимистический сценарий развития организации		
5. В чем может состоять пессимистичный сценарий развития организации		

Задание 2 Упадок Yahoo

Внимательно прочитайте кейс «Упадок Yahoo». Ответьте на вопросы:

1. Составьте список проблем организации, с которой она столкнулась
2. Охарактеризуйте причины, вызвавшие эти проблемы
3. Какие рекомендации по выходу организации из кризиса в отношении изменения структуры вы могли бы сформулировать
4. Что означает в данном контексте антикорпоративный стиль управления компанией? В чем состоят его недостатки?
5. Какие трудности можно ожидать в Yahoo ближайшей перспективе? С каким этапом развития структуры могут быть связаны проблемы организации, какие в кейсе есть подтверждение этому?
6. На что была направлена проведенная Терри Семелом реорганизация? На какие именно социальные процессы, отношения, климат она повлияла?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
8. Предположите, как влияет эта внешняя среда на структуру жизни разных подразделений внутри организации

Задание 3. В службе UPS порядок

Внимательно прочитайте кейс «В службе UPS порядок». Ответьте на вопросы:

1. Что, по мнению автора, является основой процветания компания?
2. Почему бюрократическая организация способствует эффективности в UPS?



3. На стороны жизни и деятельности сотрудников направлены правила и регуляции в UPS?
4. Что делает бюрократическую власть в организации действенной?
5. На каком этапе жизненного цикла находится компания? Что свидетельствует об этом?
6. Какие возможные трудности в дальнейшем развитии организации вы предвидите?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
8. Предположите, какие могут быть отличия внешней среды у разных подразделений внутри организации

Практическое занятие 3.

Вид практического занятия: Устный и/или письменный опрос

Тема и содержание занятия: **«Организация как процесс управления. Виды и структура организационных отношений»**

Характеристика организации как процесс управления. Основные черты и свойства организации, границы организации, миссия и цели организации. Структура организации, характеристика её составных элементов

В процессе практического занятия проводятся групповое практикующее упражнение «Порядок распределения работ в организации»

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области исследования организации как процесса управления.

Практические навыки: способствовать формированию практических навыков и умений в области анализа организации как объекта процесса управления.

Контрольные вопросы:

Особенности определения организации как процесса.

2. Как формируются цели организации?
 1. Какие компоненты включает экономический потенциал организации?
 2. Что такое структура организации?
 3. Что такое макросреда организации?
 4. Какие факторы характеризуют деловую среду организации?
 5. Каковы факторы внешней среды организации?

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Практическое занятие 4.

Вид практического занятия: Устный и/или письменный опрос

Тема и содержание занятия: **«Понятие процесса. Процесс и его компоненты**

Понятие «процесс», его признаки и свойства. Понятие «подсистема», характеристика видов подсистемы организации. Специфика открытых и закрытых систем.

В процессе практического занятия проводится индивидуальное практикующее упражнение в области системного подхода к исследованию организации.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области системного подхода к исследованию организации.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений исследования системного подхода в деятельности организации.

Продолжительность занятия – 6 часов / 1 час

Практическое занятие 5.



Вид практического занятия: Устный и/или письменный опрос

Тема и содержание занятия: **«Структура системы управления организацией»**

Место системы управления в социальной системе. Состав подсистем систем управления

В процессе практического занятия проводится групповое практикующее упражнение по проблемам формирования и функционирования системы управления организации.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области особенностей построения системы управления организации

Практические навыки: способствовать приобретению практических навыков и умений в области формирования структуры системы управления организации.

Продолжительность занятия – 2 часа / 1 час

Практическое занятие 6.

Вид практического занятия: Устный и/или письменный опрос

Тема и содержание занятия: **«Функции управления в организации».**

Основные функциональные звенья управления. Классификация общих функций управления в организации. Классификация конкретных функций управления в организации

В процессе практического занятия проводится групповое практикующее упражнение «формирование и распределение функций в управлении».

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области состава и характеристики функции управления в организации.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений в области применения различных функций управления.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные функциональные звенья управления.

2. Назовите общие функции управления.

3. Какова классификация функций, выполняемых в организации?

4. Как классифицируются конкретные функции управления в организации?

5. Какие конкретные функции управления выполняют в организации директор, зам. директора по финансам, главный бухгалтер, начальник отдела маркетинга?

Продолжительность занятия – 2 часа / 0,5 часа

Практическое занятие 7.

Вид практического занятия: Устный и/или письменный опрос

Тема и содержание занятия: **«Процесс и формы самоорганизации»**

Понятие и особенности процесса самоорганизации систем. Сущность процесса самоорганизации. Характеристика различных форм самоорганизации.

В процессе практического занятия проводится индивидуальное практикующее упражнение по проблемам процесса и форм самоорганизации и самоуправления.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области самоорганизации.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений в области основ самоуправления в организации.

Контрольные вопросы:

1. Какие документы регламентируют систему управления организацией?

2. В чем суть самоуправления?



3. В чем состоит сущность процесса самоорганизации?

4. Приведите примеры различных форм самоорганизации.

Продолжительность занятия – 2 часа / 0,5 часа

Практическое занятие 8.

Вид практического занятия: Устный и/или письменный опрос

Тема и содержание занятия: «Понятие и сущность бизнес-процессов».

Понятия «зависимость», «закономерность», «закон». Характеристика классификации зависимостей в организации.

В процессе практического занятия проводится индивидуальное практикующее упражнение по закреплению теоретических особенностей понятий «зависимость», «закономерность», «закон»..

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области классификационных характеристик зависимостей в организации.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений по выявлению классификационных зависимостей в организации.

Продолжительность занятия – 2 часа / 2 часа

Практическое занятие 9.

Вид практического занятия: Устный и/или письменный опрос

Тема и содержание занятия: «Основы управления качеством бизнес-процессов».

Роль законов в теории организации. Характеристика основополагающих законов организации и взаимосвязи между ними.

Характеристика законов организации второго порядка и их связи с основополагающими законами.

В процессе практического занятия проводится: дискуссия по вопросам состава, содержания, взаимосвязи, взаимовлияния и синергетического эффекта законов организации.

Цель занятия: способствовать приобретению в области законов организации.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений исследования практики действия и взаимозависимости законов организации.

Продолжительность занятия – 2 часа / 2 часа

Практическое занятие 10

Вид практического занятия: Case- studies

Тема и содержание занятия: «Внутренние стандарты и описание бизнес-процессов».

Состав и характеристика основных принципов организации. Связь принципов организации с устойчивостью процесса организации и её динамики. Определения рационализации как процесса .

В процессе практического занятия проводится индивидуальное практикующее упражнение по выявлению различных принципов организации.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области принципов статистической и динамической организации.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений реализации отдельных принципов деятельности организации.

1. Задания для выполнения кейсов:
2. Деятельность или бизнес-процесс?



Когда выполнять бизнес-процесс выгоднее, чем «осуществлять деятельность»? Пример. Компания оказывает логистические услуги. Сегмент клиентов известен. Пакет возможных услуг четко определен. Отдел продаж получает заявки от клиентов и готовит технико-коммерческие предложения (ТКП). При этом менеджер по продажам в одиночку не может подготовить ТКП целиком, так как нужен расчет из инженерного отдела и т.д. При передаче заданий из отдела продаж в другие подразделения возникают задержки, потеря информации. Качество расчетов оставляет желать лучшего и проч. Деятельность есть, но бизнес-процесс не отлажен.

3. Стандарты по бизнес-процессам — основа для развития

Пример. Добывающая компания. Нормативные документы устарели. Прозрачности нет. Постоянные проблемы с оперативным управлением... Осуществляется внедрение процессного подхода. Через некоторое время структура управления становится «прозрачной». На все ключевые бизнес-процессы есть стандарты, и они выполняются. Разработаны и применяются КПЭ. Снижаются издержки... Результат — через некоторое время компания становится интересной для внешних партнеров. Вливаются существенные инвестиции. В результате заметно растет дебет. Одновременно растут зарплаты и премии сотрудников...

4. Автоматизация стандартизации бизнес-процессов.

Пример. Крупная компания внедрила среду моделирования процессов BusinessStudio 4.0. Примерно за год работы сотрудники отдела организационного развития разработали около 300 регламентов по бизнес-процессам, причем, сквозным. Деятельность стала полностью «прозрачной» для собственников и топ-менеджеров. Следующий шаг, к которому сейчас приступили в этой компании, — это создание инструмента, обеспечивающего удобный и быстрый доступ к накопленным знаниям для всех руководителей и специалистов. В ближайшее время будет разработан и запущен в работу web-портал, которые обеспечит такую возможность.

Продолжительность занятия – 2 часа / 2 часа

Практическое занятие 11

Вид практического занятия: Устный и/или письменный опрос

Тема и содержание занятия: «Организационное проектирование. Сущность, требования, условия организационного проектирования».

Влияние внешней среды на проектирование организации (практикующее упражнение). Корректировка организационных структур (практикующее упражнение).

В процессе практического занятия проводится практикующее упражнение по определению влияния внешней среды на проектирование организации по совершенствованию организационной структуры организации.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области моделирования и проектирования организаций.

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений использования теоретических знаний в практической деятельности организаций.

Контрольные вопросы:

1. Что является основой методологии организационного проектирования?
2. Каково содержание стадий процесса организационного проектирования?
3. Каковы методы организационного проектирования?
4. Назовите критерии оценки эффективности организационных решений.
5. Перечислите основные этапы организационного проектирования.
6. В каких случаях оправдана реорганизация?



7. Каковы этапы процесса реорганизации?
8. Как осуществляется процесс создания прообраза будущей организации?
9. В чем суть моделирования деятельности организации?
10. Как оценить эффективность организационных решений?

Продолжительность занятия – 2 часа / 2 часа

Практическое занятие 12

Вид практического занятия: Case- studies

Тема и содержание занятия: «Планирование оптимальных бизнес-процессов».

В процессе практического занятия проводится практикующее упражнение по определению влияния внешней среды на проектирование организации по совершенствованию организационной структуры организации.

Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области планирования оптимальных бизнес-процессов

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений использования теоретических знаний в практической деятельности организаций.

Кейс 01. Решение задачи оптимального обеспечения продаваемой продукции собственного производства. Для прогнозирования объема производства используются данные по предыдущим продажам, с учетом “товарных разрывов” в необеспеченные дни.

Кейс 02. Обеспечение своевременного заказа у поставщика двух видов продаваемой номенклатуры (товаров постоянного спроса и заказных позиций). Планирование продаж и планирование закупок, а также использование метода «заказ-в-заказ».

Кейс 03. Решение задачи обеспечения производства материалами при условно-равномерном потреблении. Обеспечение своевременного получения материалов с удаленного склада.

Кейс 04. Обеспечение маркетинговой акции собираемыми комплектами. Планирование сборки, планирование производства на необеспеченный остаток.

Кейс 05. Решение проблематики планирования продаж по нескольким направлениям деятельности, в различных аналитических разрезах. Учет сезонности спроса. Планирование производства с более детальной периодичностью относительно прогнозов продаж. Учет фактических результатов исполнения планов.

Кейс 06. Решение задачи централизованного планирования без детализации, с последующим уточнением номенклатуры на уровне магазинов. Использование категорий номенклатуры.

Кейс 07. Решение проблемы заблаговременной закупки сырья для производства при позаказных непрогнозируемых продажах продукции: планирование на основании обобщенных данных по номенклатуре.

Продолжительность занятия – 2 часа / 2 часа.

Практическое занятие 12

Вид практического занятия: Case- studies

Тема и содержание занятия: «Оценка эффективности бизнес-процессов на предприятии
Контроллинг и мониторинг процессов».

В процессе практического занятия проводится практикующее упражнение по определению влияния внешней среды на проектирование организации по совершенствованию организационной структуры организации.



Цель занятия: способствовать приобретению теоретических знаний в области оценки эффективности бизнес-процессов и организации контроля и мониторинга процессов

Практические навыки: способствовать формированию навыков и умений использования теоретических знаний в практической деятельности организаций.

Пример Кейса

В компании, много лет занимающейся деятельностью в области ИТ и обладающей серьезной экспертизой в разных ИТ- областях, сетевая структура. Одно из подразделений (Подразделение А) занимается всеми видами деятельности в некой ключевой области, очень востребованной у заказчиков — ИТ-специалистов. Заказчики и конечные пользователи, а также их инфраструктура находятся в разных городах. Количество специалистов в Подразделении А – 15 человек.

При необходимости получить консультацию по смежным областям Подразделение А работает с другими подразделениями, а также с несколькими вендорами. В свою очередь оно оказывает консультации другим отделам компании. Его ИТ-инфраструктура частично управляется централизованно (ЦОД, сеть), частично локально.

Система управления в части, которая затрагивает Подразделение А

№	Вид деятельности	Способ обработки	Уровень управления
1	Управление внешними заявками всех типов, включая инциденты	Автоматизированное отдельное приложение уровня предприятия	Централизованное
2	Управление внутренними заявками	Ручное	Уровень подразделения
3	Управление договорной деятельностью	Автоматизированное отдельное приложение уровня предприятия	Централизованное
4	Управление проектами	Ручное	Уровень подразделения
5	Управление взаимоотношениями с заказчиками	Ручное	Уровень подразделения
6	Управление командировками	Ручное	Централизованно – локальное, т.е. распределенное
7	Управление документооборотом	Ручное	Централизованное
8	Управление финансами	Ручное	Централизованно – локальное, т.е. распределенное

Ситуация

После наступления кризиса 2014 года основные заказчики Подразделения А решили изменить свою инфраструктуру, включая изменение компонентов аппаратного, системного и ПО, а также замену некоторых продуктов на продукты других вендоров.

Это повлекло за собой в Подразделении А большой объем срочной разработки новых продуктов, изменение существующих и «перекраивания» существующей системы продуктов заказчика. А также изменение системы взаимодействия с представителями заказчиков и необходимость в срочном изучении новых продуктов.



Результат – резко возрос объем работ, а также возросло количество внешних заявок как инцидентов, так и запросов на обслуживание разных типов, запросов на консультации, запросов на развитие. Количество командировок также резко увеличилось. При этом прибыль уменьшилась. Количество персонала осталось прежним без возможности его увеличения. Получение дополнительного финансирования очень проблематично.

Задача

Предложите свое решение этого кейса, включая потребности, требуемые виды деятельности, сроки и ожидаемые результаты. При необходимости можно делать предположения.

Продолжительность занятия – 4 часа / 3 часа

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

4. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2090699>
5. Бизнес-планирование: Учебник /Бобков Л.В.,Захаров П.Н., Проскурин В.К., Попадюк Т.Г., Прасолова В.П., Родионова Н.В. , Смирнов С.Е.,Соколова И.С.,Скамай Л.Г.Чернышев Б.Н.- Издательство: Вузовский учебник, 2023, стр.296. Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/document?id=428653>
6. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие /Гукова О.Н. - Издательство: Форум,2022 Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=395782>

8.2. Дополнительная литература

4. Развитие предпринимательства: концепции, цифровые технологии, эффективная система:Монография/ [Эскиндаров М.А.](#) - Издательство: [Дашков и К](#), 2022,стр.605. Режимдоступа: <https://znanium.ru/catalog/document?id=431828>
5. Организация и управление коммерческой деятельностью: Учебник/ [Дашков Л.П.](#), [Памбухчианц О.В.](#) - Издательство: [Дашков и К](#), 2023, стр.400 Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/document?id=431691>
6. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учебное пособие/ О.Н.Гукова. — М.: ФОРУМ, 2022. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=395782>



8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. ИНИОН РАН – оптические компакт-диски (CD-ROM) – <http://www.inion.ru>.
2. Официальный сайт Министерства финансов РФ <https://minfin.gov.ru>
3. Официальный сайт Федеральной налоговой службы <http://www.nalog.ru>
4. Платформа Skillbox <https://skillbox.ru/company/>
5. Деловая среда <https://dasreda.ru/media/for-managers/opisanie-biznes-processov>

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Информационно-справочная система: Центр управления финансами. Управление бизнес-процессами [электронный ресурс]: <http://center-yf.ru/data/ip/Upravlenie-biznes-processami.php>
4. Информационно-справочная система сайта группы компаний «Современные технологии управления» <http://www.businessstudio.ru>
5. База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства <https://ofd.nalog.ru/>
6. Электронно-библиотечная система ZNANIUM
Режим доступа: <https://znanium.com/>
7. Электронно-библиотечная система BOOK.ru
Режим доступа: <https://book.ru/>
8. Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс
Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
9. Официальный сайт ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса»
Режим доступа: <https://rguts.ru/>
10. Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная система)
Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>
11. Словарь финансовых терминов и экономических понятий
Режим доступа: <https://fingramota.org/servisy/slovar>
12. База данных ИНИОН (профессиональная база данных)
Режим доступа: <http://inion.ru/ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/>
13. Центральная база статистических данных (ЦБСД) Федеральной службы государственной статистики [профессиональная база данных]
Режим доступа: <http://cbsd.gks.ru/>
14. База предприятий, компаний и организаций РФ по различным областям деятельности
Режим доступа: <http://www.baza-r.ru/enterprises/>
15. Информационно-справочная система Интернет-версии проекта HR-Portal
Режим доступа: <https://hr-portal.ru/>
16. Информационно-справочная система Административно-управленческого портала
Режим доступа: <http://www.aup.ru/>



17. Профессиональная справочная система / консорциум «Кодекс» и «Техэксперт»
Режим доступа: <https://kodeks.ru/>

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

Процесс изучения дисциплины 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 управление бизнес-процессами на предприятии (в организации)» в предлагаемой методике обучения выступают лекционные (лекции по потокам) и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

- **поточные 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.

- **практические занятия**

Практические занятия по дисциплине «Организация и управление бизнес-процессами на предприятии (в организации)» проводятся с целью приобретения практических навыков в области экономики, основных подходов к экономической теории, формирования доходов, расходов и финансового результата, инвестирования средств в основной и оборотный капитал.

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

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

Основными видами практических занятий по дисциплине «Организация и управление бизнес-процессами на предприятии (в организации)» являются:

Устный и письменный опрос - методы контроля, позволяющие не только опрашивать и контролировать знания учащихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки. Методы, при использовании которого человек отвечает на ряд задаваемых ему вопросов – устно или письменно, в соответствии с выбранным типом опроса.

Тестовые задания - метод педагогической диагностики, с помощью которого выбор поведения, презентующего предпосылки или результаты учебного процесса, должен максимально отвечать принципам сопоставления, объективности, надёжности и валидности измерений.



По отдельным темам предусмотрено решение **типовых задач**.

Case-study/Решение ситуационных задач - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

Деловая игра – это имитация рабочего процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Перед участниками игры ставятся задачи, аналогичные тем, которые они решают в ежедневной профессиональной деятельности.

Групповая дискуссия - метод обучения, повышающий интенсивность и эффективность процесса восприятия за счет активного включения обучаемых в коллективный поиск истины. В групповой дискуссии каждый член группы получает возможность прояснить свою собственную позицию, обнаружить многообразие подходов, обеспечить всестороннее видение предмета. Кроме того, групповая дискуссия активизирует творческие возможности человека, его интерес к предмету обсуждения, является прекрасным средством сплочения и развития группы, обеспечивает принятие группой наиболее оптимальных решений.

Выступление с докладами - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

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 управление бизнес-процессами на предприятии (в организации)», 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:

- работа в ЭБС;
- обобщение лекционного материала, докладов по основному материалу;



- обобщение лекционного материала;
- подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам;
- подготовка реферата;
- подготовка к решению тестовых заданий;
- подготовка материала к групповому проекту;
- подготовка презентации по темам группового проекта.

Самостоятельная работа является обязательной для всех студентов

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

Учебные занятия по дисциплине "Организация и управление бизнес-процессами на предприятии (в организации)" 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: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное 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