

УТВЕРЖДЕНО:
Советом Высшей школы бизнеса, ме-
неджмента и права
Протокол № 11 от «20» декабря 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.О.3 УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ
БИЗНЕСА

основной образовательной программы высшего образования –
 программы *магистратуры*
 по направлению подготовки:
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ
 направленность (профиль):
Управление проектами в МСЭ индустрии
 Квалификация: *магистр*
 год начала подготовки: 2025

Разработчик:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Профессор</i>	<i>д.э.н., доцент Виноградова М.В.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Директор высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>д.э.н., доцент Виноградова М.В.</i>



Аннотация рабочей программы дисциплины

Б1.О.3 Управление развитием организации и проектирование бизнеса

Дисциплина «Управление развитием организации и проектирование бизнеса» входит в обязательную часть 1 блока дисциплин программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент, профиль Управление проектами в MICE индустрии.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, сформированных как в процессе обучения в бакалавриате, научной деятельности обучающегося, а также знаний, умений и навыков приобретенных при изучении предшествующих дисциплин: «Современные методы научных исследований», «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности», «Проектный менеджмент в MICE индустрии», «Анализ отраслевых рынков».

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций:

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

ОПК-3.1. Критически оценивает альтернативные варианты организационно-управленческих решений;

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

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

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

ОПК-4.3. Разрабатывает стратегии развития инновационных направлений деятельности, проводит их анализ и разрабатывает бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов.



ПК-2. Способен выявлять приоритетные направления в отраслях МICE индустрии, формировать и реализовывать стратегию развития профессионального организатора МICE мероприятий, контролировать ход реализации стратегии, планировать и прогнозировать развитие профессионального организатора МICE мероприятий в меняющихся рыночных условиях, в части:

ПК-2.1. Определяет приоритетные направления деятельности организации – профессионального организатора МICE мероприятий – с учетом стратегий ее развития и результатов управленческого анализа.

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

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

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

Общая трудоемкость освоения дисциплины заочной формы обучения составляет 4 зачетных единицы, 144 часа. Преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в 3,4 семестре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (8 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, практические занятия (10 часов) в форме семинара – заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловой игры, разбора конкретной ситуации, Case-study, индивидуальных и групповых проектов, самостоятельной работы обучающихся (122 часа), групповых и индивидуальных консультаций (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа).

Программой дисциплины предусмотрено использование активных и интерактивных форм обучения: лекций-дискуссий, проблемных лекций, деловых игр, семинаров-



диспутов, семинаров-коллоквиумов, семинаров-разборов конкретных ситуаций, на которых происходят заслушивания, обсуждения и взаимная оценка докладов, презентации, отражающих результаты индивидуальных или групповых проектов, а также самостоятельная работа обучающихся.

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

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении «Стратегическое управление», «Проектный менеджмент в MICE индустрии», «Материально-техническое и информационное обеспечение в MICE индустрии», при прохождении «Производственной практики» и «Преддипломной практики», а также государственной итоговой аттестации.

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

Наименование модуля	Наименование и индекс компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
Модуль 1. Управление развитием организации	ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.1. Критически оценивает альтернативные варианты организационно-управленческих решений
Модуль 2. Проектирование бизнеса		ОПК-3.2. Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения и стратегии развития организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий
		ОПК-3.3. Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений с учетом особенностей поведения субъектов рынка в зависимости от специфики и динамики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий
Модуль 1. Управление развитием организации	ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.3. Разрабатывает стратегии развития инновационных направлений деятельности, проводит их анализ и разрабатывает бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов
Модуль 2. Проектирование бизнеса		
Модуль 2. Проектирование бизнеса	ПК-2. Способен выявлять приоритетные направления в отраслях MICE индустрии, формировать и реализовывать стратегию развития профессиона-	ПК-2.1. Определяет приоритетные направления деятельности организации – профессионального организатора MICE мероприятий – с учетом стратегий ее развития и результатов



Наименование модуля	Наименование и индекс компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
	нального организатора МICE мероприятий, контролировать ход реализации стратегии, планировать и прогнозировать развитие профессионального организатора МICE мероприятий в меняющихся рыночных условиях	управленческого анализа

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Управление развитием организации и проектирование бизнеса» входит в обязательную часть 1 блока дисциплин программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент, профиль Управление проектами в МICE индустрии.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: «Стратегическое управление», «Проектный менеджмент в МICE индустрии», «Материально-техническое и информационное обеспечение в МICE индустрии», производственной и преддипломной практики, итоговой государственной аттестации.



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

Общая трудоемкость дисциплины составляет __4/144__ зачетных единиц/ акад.часов.

(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Для заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	18			2	18
	в том числе:					
1.1	Занятия лекционного типа	6			2	6
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	8				10
	Семинары					
	Лабораторные работы					
	Практические занятия	8				10
1.3	Консультации	2				2
1.4	Форма промежуточной аттестации (экзамен)	2				2
2	Самостоятельная работа обучающихся	122			34	88
3	Общая трудоемкость, час.	144			36	108
	з.е.	4			1	3

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

Для заочной формы:

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия		
3/4	Модуль 1. Управление развитием организации	Тема 1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития	0,5	Обзорная лекция	1	ПЗ - решение ситуационных задач и тестов	12	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка сообщений.
		Тема 2. Проблемы управления организационным развитием. Организационная диагностика	0,5	Проблемная лекция	1	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение практических и расчетных задач	12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка сообщений.
		Тема 3. Инструменты управления организационным развитием. Самообучающаяся организация	1	Лекция-информация	1	ПЗ - выполнение аналитических задач и тестов	12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений. Подготовка к тестированию.
		Контрольная точка №1	-		-	Тестирование	2	Подготовка к тестированию
4	Модуль 2. Проектирование бизнеса	Тема 1. Формирование бизнес-модели	1	Лекция-информация	1	ПЗ – решение тестов, устный опрос, решение аналитических упражнений	12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий
		Тема 2. Оценка и выбор внешних условий бизнеса	1		-		8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка к тестированию
		Контрольная точка №2	-		-	Тестирование	2	Подготовка к тестированию
		Тема 3. Особенности развития организации: бизнес-процессы и подсистемы	1		1		12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка к тестированию
		Тема 4. Проектирование подсистем организации	1	Лекция-визуализация	2	ПЗ – решение расчетных задач, тестирование	16	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение практического задания контрольной точки 3



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия		
		Тема 5. Проектирование организации в разрезе элементов	1	Лекция-визуализация	2	ПЗ – решение расчетных задач, тестирование	16	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
		Контрольная точка №3	-		-	Практическое задание	2	Подготовка к практическому заданию
		Тема 6. Методы проектирования бизнеса	1	Лекция-информация	1	ПЗ - выполнение аналитических задач и тестов, решение аналитических заданий	12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений
		Групповая консультация			2			
		Контрольная точка №4. Защита индивидуального (группового) проекта				Презентация проекта	4	Подготовка к защите проекта
		Промежуточная аттестация – экзамен 2						



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

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

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



	Групповая консультация	— 240 с. — ISBN 978-5-9614-2546-8. — Текст : электрон- ный // Элек- тронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/96868.html
	Подготовка к защите проекта (4)	12. Коваленко, В. В. Проектирование информационных систем : учебное пособие / В.В. Коваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 357 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/987869. - ISBN 978-5-00091-637-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/987869 13. Магретта Д. Трансформация бизнес-модели / Д. Магретта, М. Джонсон, К. Кристенсен [и др.]. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 170 с. Режим доступа: https://www.iprbookshop.ru/109266.html 14. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике: учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА- М, 2021. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образова- ние: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1037144 15. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели: учебное пособие / Рис Э. - М.: Альпина Пабл., 2017. — 253 с. — Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=187738
	Итого: 154/198 час	

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

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

№ пп	Индекс компе- тенции	Содержание компе- тенции (или ее индикатора)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			знать	уметь	владеть
1	ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие реше- ния, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значи- мость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды			
		ОПК-3.1. Критически оценивает альтерна- тивные варианты ор- ганизационно- управленческих ре- шений	Методы и критерии оценки альтернативных вариантов развития ор- ганизации, методики проектирования бизнеса и оценки альтернатив- ных бизнес-моделей ор- ганизации	Разрабатывать и оценивать аль- тернативные варианты разви- тия организации стратегического и оперативного уровня, приме- нять методики проектирования бизнеса и оценки альтернативных вариантов его развития	Навыками критиче- ской оценки альтер- нативных вариантов развития организа- ции, организацион- ных изменений стра- тегического и опера- тивного уровня и построения бизнес- моделей организации



		ОПК-3.2. Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения и стратегии развития организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий	Критерии операционной и организационной эффективности управленческих решений развития организации и бизнес-моделирования, методы и критерии оценки социально-экономических последствий управленческих решений	Разрабатывать управленческие решения развития и бизнес-модель организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности, определять требования к организации, налагаемые внешней средой, и планировать выход в отрасль	навыками обосновывать управленческие решения в процессе управления развитием организации и бизнес-моделирования с учетом операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий
		ОПК-3.3. Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений с учетом особенностей поведения субъектов рынка в зависимости от специфики и динамики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий	Методики оценки динамики среды и выявления ее особенностей, методики определения требований к организации в соответствии со спецификой и динамикой внешней среды, особенности кросс-культурных взаимодействий	Использовать методики оценки динамики и выявления особенностей внешней среды, определять требования к организации в соответствии со спецификой и динамикой внешней среды	навыками реализации организационно-управленческих решений развития организации и бизнес-моделирования с учетом особенностей поведения субъектов рынка в зависимости от специфики и динамики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий
2	ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций			
		ОПК-4.3. Разрабатывает стратегии развития инновационных направлений деятельности, проводит их анализ и разрабатывает бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов	Методы бизнес-моделирования, инновации в сфере профессиональной деятельности, параметры, процессы и показатели подсистем организации, методы разработки стратегических и тактических управленческих решений, Параметры, процессы и показатели подсистем организации, Методы оценки возможной эффективности проектируемой организации	Формировать бизнес-модель и карту бизнес-процессов организации, проектировать (перепроектировать) основные подсистемы организации (основной деятельности и управленческие), определять необходимые параметры, процессы и показатели для подсистем организации, оценивать возможную эффективность проектируемой организации	навыками бизнес-моделирования в области развития инновационных направлений деятельности организации
3	ПК-2	Способен выявлять приоритетные направления в отраслях МICE индустрии, формировать и реализовывать стратегию развития профессионального организатора МICE мероприятий,			



		контролировать ход реализации стратегии, планировать и прогнозировать развитие профессионального организатора MICE мероприятий в меняющихся рыночных условиях			
		ПК-2.1. Определяет приоритетные направления деятельности организации – профессионального организатора MICE мероприятий – с учетом стратегий ее развития и результатов управленческого анализа	Методики определения приоритетных направлений деятельности организации – профессионального организатора MICE мероприятий, методы исследования стратегий развития организации, управленческий анализ	Проводить управленческий анализ, исследовать стратегии развития организации – профессионального организатора MICE мероприятий и определять приоритетные направления ее деятельности	Навыками управленческого анализа, исследования стратегии развития организации – профессионального организатора MICE мероприятий и на их основе определять приоритетные направления ее деятельности

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
Знание методов и критериев оценки альтернативных вариантов развития организации, методик проектирования бизнеса и оценки альтернативных бизнес-моделей организации Умение разрабатывать и оценивать альтернативные варианты развития организации стратегического и оперативного уровня, применять методики проектирования бизнеса и оценки альтернативных вариантов его развития Владение навыками критической оценки альтернативных вариантов развития организации, организационных изменений стратегического и оперативного уровня и построения бизнес-моделей организации	Выполнение практического задания, тестирование, защита индивидуального (группового) проекта по проектированию бизнеса	Студент демонстрирует знание современных отечественных и методов и критериев оценки альтернативных вариантов развития организации, методик проектирования бизнеса и оценки альтернативных бизнес-моделей организации Студент умеет разрабатывать и оценивать альтернативные варианты развития организации стратегического и оперативного уровня, применять методики проектирования бизнеса и оценки альтернативных вариантов его развития Студент владеет навыками критической оценки альтернативных вариантов развития организации, организационных изменений стратегического и оперативного уровня и построения бизнес-моделей организации	Закрепление способности критически оценивать альтернативные варианты стратегических и оперативных организационно-управленческих решений поставленных профессиональных задач
Знание критериев операционной и организационной эффективности управленческих решений развития организации и бизнес-моделирования,	Выполнение практического задания, тестирование, защита индивидуального (группового) проекта по проектированию	Студент демонстрирует знание критериев операционной и организационной эффективности управленческих решений развития организации и бизнес-моделирования,	Готов разрабатывать и обосновывать организационно-управленческие решения и стратегии развития



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
методов и критериев оценки социально-экономических последствий управленческих решений Умение разрабатывать управленческие решения развития и бизнес-модель организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности, определять требования к организации, налагаемые внешней средой, и планировать выход в отрасль Владение навыками обосновывать управленческие решения в процессе управления развитием организации и бизнес-моделирования с учетом операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий	бизнеса	методов и критериев оценки социально-экономических последствий управленческих решений Студент умеет разрабатывать управленческие решения развития и бизнес-модель организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности, определять требования к организации, налагаемые внешней средой, и планировать выход в отрасль Студент способен обосновывать управленческие решения в процессе управления развитием организации и бизнес-моделирования с учетом операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий	организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий
Знание методик оценки динамики среды и выявления ее особенностей, методик определения требований к организации в соответствии со спецификой и динамикой внешней среды, особенностей кросс-культурных взаимодействий Умение использовать методики оценки динамики и выявления особенностей внешней среды, определять требования к организации в соответствии со спецификой и динамикой внешней среды Владение навыками реализации организационно-управленческих решений развития организации и бизнес-моделирования с	Выполнение практического задания, тестирование, защита индивидуального (группового) проекта по проектированию бизнеса	Студент демонстрирует знание методик оценки динамики среды и выявления ее особенностей, методик определения требований к организации в соответствии со спецификой и динамикой внешней среды, особенностей кросс-культурных взаимодействий Студент умеет использовать методики оценки динамики и выявления особенностей внешней среды, определять требования к организации в соответствии со спецификой и динамикой внешней среды Студент владеет способностью реализации организационно-управленческих решений развития организации и бизнес-моделирования с учетом особенностей поведения субъектов рынка в зависимости от специфики и динамики среды, включая особенности кросс-культурных	Закрепление способности реализации сбалансированных организационно-управленческих решений с учетом особенностей поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики и динамики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
учетом особенностей поведения субъектов рынка в зависимости от специфики и динамики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий		взаимодействий	
Знание методов бизнес-моделирования, инноваций в сфере профессиональной деятельности, параметры, процессов и показателей подсистем организации, методов оценки возможной эффективности проектируемой организации Умение формировать бизнес-модель и карту бизнес-процессов организации, проектировать (перепроектировать) основные подсистемы организации (основной деятельности и управленческие), определять необходимые параметры, процессы и показатели для подсистем организации, оценивать возможную эффективность проектируемой организации Владение навыками бизнес-моделирования в области развития инновационных направлений деятельности организации	Выполнение практического задания, тестирование, защита индивидуального (группового) проекта по проектированию бизнеса	Студент демонстрирует знание методов бизнес-моделирования, инноваций в сфере профессиональной деятельности, параметры, процессов и показателей подсистем организации, методов оценки возможной эффективности проектируемой организации Студент умеет формировать бизнес-модель и карту бизнес-процессов организации, проектировать (перепроектировать) основные подсистемы организации (основной деятельности и управленческие), определять необходимые параметры, процессы и показатели для подсистем организации, оценивать возможную эффективность проектируемой организации Студент владеет способностью бизнес-моделирования в области развития инновационных направлений деятельности организации	Формирование способности разработки стратегии развития инновационных направлений деятельности, проводить их анализ и разрабатывать бизнес-модель организации, формировать карту бизнес-процессов
Знание методики определения приоритетных направлений деятельности организации – профессионального организатора МІСЕ мероприятий, методы исследования стратегий развития организации, управленческий анализ Умение проводить	Выполнение практического задания, тестирование, защита индивидуального (группового) проекта по проектированию бизнеса	Студент демонстрирует знание методик определения приоритетных направлений деятельности организации – профессионального организатора МІСЕ мероприятий, методов исследования стратегий развития организации, управленческого анализа Студент демонстрирует умение проводить	Формирование способности определять приоритетные направления деятельности организации – профессионального организатора МІСЕ мероприятий – с учетом стратегий ее развития и



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
управленческий анализ, исследовать стратегии развития организации – профессионального организатора МICE мероприятий и определять приоритетные направления ее деятельности Владение навыками управленческого анализа, исследования стратегии развития организации – профессионального организатора МICE мероприятий и на их основе определять приоритетные направления ее деятельности		управленческий анализ, исследовать стратегии развития организации – профессионального организатора МICE мероприятий и определять приоритетные направления ее деятельности Студент демонстрирует владение навыками управленческого анализа, исследования стратегии развития организации – профессионального организатора МICE мероприятий и на их основе определять приоритетные направления ее деятельности	результатов управленческого анализа

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

Средство оценивания – тестирование

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

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

Средство оценивания – решение практического задания (аналитические задачи)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении задач

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

Средство оценивания – решение практического задания (кейсов, ситуационных задач)



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

Предел длительности контроля	40 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	макс 10 баллов
9 – 10 баллов	-полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников, полное соответствие критериям оценки
7 – 8 баллов	-не совсем полный ответ по поставленной проблеме; - были выполнены не все необходимые расчеты; - не были сформулированы и проанализированы все вопросы, заложенные в кейсе
5 – 6 баллов	- неполный ответ; - было продемонстрировано недостаточное количество аналитических методов при работе с информацией; - не были подготовлены в ходе решения кейса все документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
3-4 балла	- неполный ответ; - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовлены в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Средство оценивания - выполнение индивидуального (группового) проекта

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

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– 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 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5-7 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
8-10 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
11-12 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
13-15 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

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

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».

Форма промежуточной аттестации – экзамен

Экзамен может проводиться как в письменном виде (включает 2 теоретических вопроса и 3 задачи), так и в форме тестирования (вариант задания содержит вопросы открытого и закрытого типа) (4 семестр)

Экзамен в форме тестирования

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

Экзамен в письменной форме

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
5 «отлично»	Теоретический вопрос: - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний Задача 1: - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков Задача 2 (ситуационная): - формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);	Теоретический вопрос: - обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, - последовательно и четко отвечает на вопросы билета, - демонстрирует способность, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; - подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой Задача расчетная: - задача решена правильно и в полном объеме, - применен верный алгоритм ре-



Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
	– использование аналитических методов при работе с информацией; – использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию; – обоснованность выводов и аргументов	шения, - выводы обоснованы и раскрывают суть и содержание задачи, - подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой Задача ситуационная: - сформулированы и проанализированы большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – использует несколько аналитических методов при работе с информацией, - 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, - подтверждает владение навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой
4 «хорошо»	Теоретический вопрос: - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний Задача 1: - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков Задача 2 (ситуационная): - формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче); – использование аналитических методов при работе с информацией; – использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;	Теоретический вопрос: - обучающийся показывает достаточно полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; - дает подробный ответ на вопрос билета, допуская некоторые неточности; - демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой Задача расчетная: - задача решена в целом правильно, - алгоритм решения в целом верный, - выводы обоснованы, но не полностью раскрывают суть и содержание задачи, - в целом продемонстрированы необходимые умения и навыки в рамках компетенций, предусмотренных программой Задача ситуационная: - сформулированы и проанализированы не все проблемы, заложен-



Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
	– обоснованность выводов и аргументов	ные в кейсе (задаче); – использует 2-3 аналитических метода при работе с информацией, - не использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи), - были выполнены большинство необходимых расчетов, – подготовленные в ходе решения кейса документы в основном соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы достаточно обоснованы, - в целом подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой
3 «удовлетворительно»	Теоретический вопрос: - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний Задача 1: - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков Задача 2 (ситуационная): - формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче); – использование аналитических методов при работе с информацией; – использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию; – обоснованность выводов и аргументов	Теоретический вопрос: - неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; - усвоены основные категории по рассматриваемому вопросу; - имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, - при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций Задача расчетная: - задача решена, но не в полном объеме, - алгоритм решения в целом верный, - выводы неполные, сделаны по отдельным элементам задачи, - подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне Задача ситуационная: - сформулированы, но подробно не проанализированы проблемы, заложенные в кейсе (задаче); – использует 1 аналитический метод при работе с информацией, - не использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи),



Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
		- были выполнены часть необходимых расчетов, - подготовленные в ходе решения кейса документы не полностью соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - выводы в целом обоснованы, - подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне.
2 «неудовлетворительно»	Теоретический вопрос: - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний Задача 1: - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков Задача 2 (ситуационная): - формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче); - использование аналитических методов при работе с информацией; - использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи); - были выполнены все необходимые расчеты; - соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию; - обоснованность выводов и аргументов	Теоретический вопрос: - не раскрыто основное содержание вопроса, - обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; - допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, - обучающийся не способен аргументированно и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки, - не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой Задача расчетная: - задача не решена - не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой Задача ситуационная: сформулированы, но не проанализированы проблемы, заложенные в кейсе (задаче); - использует неправильно аналитические методы при работе с информацией, - не использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи), - не была выполнена основная часть необходимых расчетов, - подготовленные в ходе решения кейса документы не соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - выводы не обоснованы, - не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой



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

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



		практических навыков по курсу: Студенты получают индивидуальное задание или задание на группу (на группу до 3-х человек), готовят доклад, презентацию - не менее 20 слайдов. Работа выполняется на 14 неделе 4 семестра. Защита в аудитории	тации из 20 слайдов. Оценка «отлично» подразумевает исполнение проекта с учетом всех предъявленных требований, оценка «хорошо» – исполнение проекта с учетом практически всех предъявленных требований, оценка «удовлетворительно» – неинтересное, неаккуратное исполнение презентационной части проекта, недостаточная разработка идеи и ее воплощения. Оценка «неудовлетворительно» – проект не выполнен в соответствии с требованиями и в неполном объеме
--	--	--	--

7.3. Типовые контрольные задания для текущего контроля

Тестовые задания по модулю 1. Контрольная точка №1

1. Возможности организации как открытой системы определяют системообразующие факторы:

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

2. Какие из перечисленных основных подсистем выделяются в организации?

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

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

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

4. Принцип каузальности в процессе организационного развития предполагает:

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

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



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

Задания открытого типа

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

Функции:

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

Содержание функций:

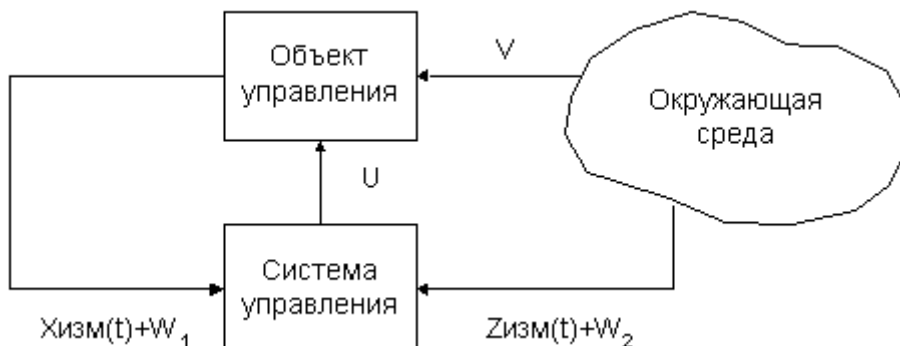
- (1) Осуществление деятельности, направленной на создание проекта (описания) операционной и обслуживающей систем.
- (2) Проведение анализа внешней среды и анализа потребностей клиентов.
- (3) На основе содержащихся в проекте требований к персоналу и средствам производства происходит подбор или ротация,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

Ответ:

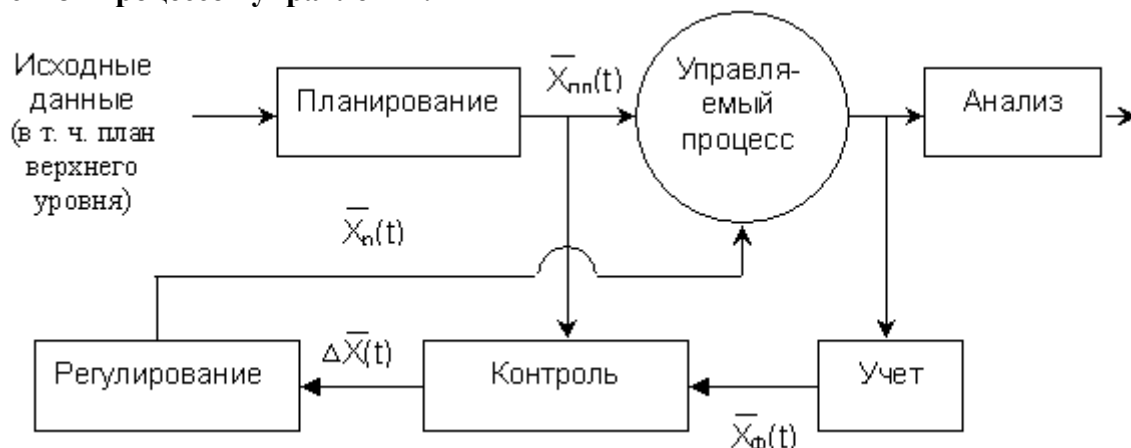
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



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



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



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

Причинные переменные (каузальные)	Промежуточные причинные переменные	Результирующие переменные

Переменные:

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



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

10. Сопоставьте представленные методы организационного развития с их содержанием.

Методы:

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

Содержание методов:

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

Ответ:

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

11. Назовите чаще всего используемые методы организационной диагностики.

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

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

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



14. Раскройте понятие термина «реорганизация».

15. Раскройте понятие термина «организационное преобразование».

Тестовые задания по модулю 1. Контрольная точка №2

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

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

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

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

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

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

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

- 1) Что (какой, который)?



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

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

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

Задания открытого типа

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

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

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

Номер этапа	Содержание работ
Первый этап	
Второй этап	
Третий этап	

Содержание работ:

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

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

Бизнес-модели:

- (1) бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления;



- (2) бизнес-модели нишевых рынков;
- (3) бизнес-модели ориентированные на сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам;
- (4) многопрофильные бизнес-модели;

Подходы к выделению потребительских сегментов:

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

Ответ:

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

5. Соотнесите методы генерации идей с их содержанием.

Методы генерации идей:

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

Содержание методов генерации идей:

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

Ответ:

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



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

Кода ОКВЭД:

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

Виды деятельности:

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

Ответ:

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

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

Методы:

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

Характеристика метода:

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

Ответ:

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



--	--	--	--

8. Сопоставьте новые типы предприятий и их характеристики.

Типы предприятий:

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

Характеристики новых типов предприятий:

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

Ответ:

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



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

Параметры оценки:

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

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

10. Соотнесите представленные параметры и их характеристику.

Параметры:

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



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

Характеристики параметров:

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

Ответ:

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

11. Приведите функции, включенные в организационное развитие.

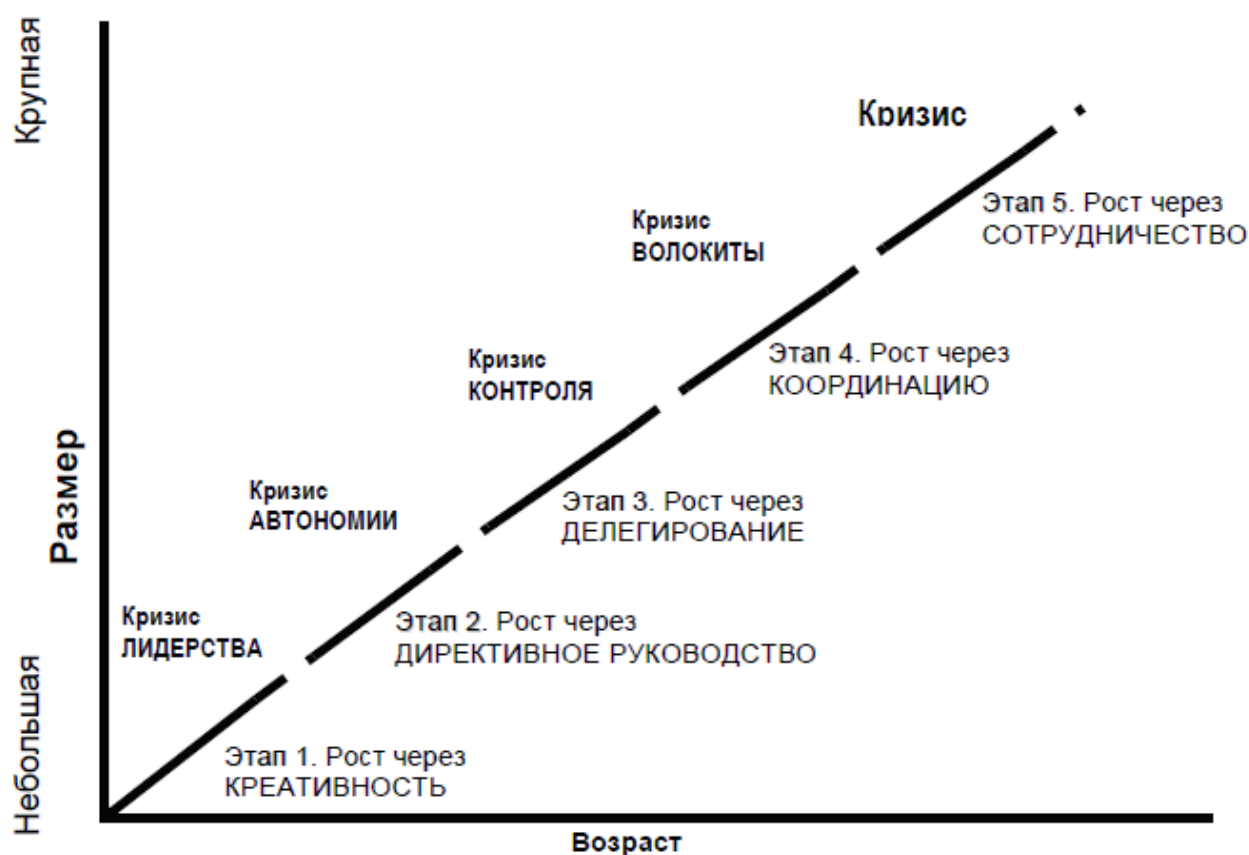
12. Перечислите основные пути организационного развития.

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

Рисунок (1)



Рисунок (2)



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



15. Приведите виды стратегических управленческих решений.

Практическое задание по модулю 2. Контрольная точка №3

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

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

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

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

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

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

Практическое задание по модулю 1 и 2. Контрольная точка №4

Задание. Выполнение индивидуального проекта.

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

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

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

Настоящий проект может выполняться на материалах действующих предприятий, предпочтительно организациях МІСЕ индустрии, на которых студенты работают (для заочной формы обучения). В отдельных случаях может быть спроектировано новое предприятие МІСЕ индустрии.



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

Содержание проекта

Введение.

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

Выводы.

Список использованных источников.

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

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

В конце пояснительной записки приводится список использованных источников.

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

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

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



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

Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации

Модуль 1. Управление развитием организации

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

Модуль 2. Проектирование бизнеса

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



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

Типовые задачи для проведения экзамена

1. Определить годовой объем оказания услуг с разбивкой по кварталам, если численность сотрудников, занятых в подготовке мероприятий, составляет 24 чел., продолжительность рабочего дня – 8 час, число рабочих дней в году – 253 дн., в т.ч. в I квартале – 60 дн., во 2 квартале – 62 дн., в 3 квартале – 66 дн., в 4 квартале – 65 дн.; подготовка одного мероприятия в среднем составляет 45 дней, средняя стоимость услуг по организации мероприятия составляет 350 000,00 рублей.

2. Составить смету затрат на проведение мероприятия, если затраты времени на аренду оборудования и зала составляют 4,5 часа, часовая ставка за использование оборудования и зала 110 000,00 руб., обслуживание оборудования в процессе проведения мероприятия выполняют 4 человека, часовая заработная плата 1 работника составляет 3000,00 рублей, дополнительная заработная плата составляет 9% от часовой, отчисления на социальные нужды 30,2%. Стоимость дополнительных материалов и сумма накладных расходов, соответственно, составляют 50% и 350% к основной заработной плате.

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

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

Исходные данные:

Показатель	Величина показателя
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	258631,0
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	39311,9
Численность персонала предприятия, чел.	301
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %	5,0



Доля затрат на управление в постоянных расходах предприятия, %	10,0
Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости продукции, работ, услуг, %	47,0
Рентабельность деятельности предприятия, %	
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,81

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

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

Исходные данные:

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

5. Профессиональный организатор MICE мероприятий организует обучающее корпоративное мероприятие по заказу организации для 30 сотрудников, из которых 7 человек – сотрудники из числа руководителей, 23 человека – специалисты. Рассчитать себестоимость организации мероприятия, если место проведения мероприятия г. Калязин, срок проведения – 3 дня, стоимость проживания в гостинице 4* составляет 3500,0 рублей в сутки, включая завтрак, однако при покупке проживания на 30 и более человек гостиница предоставляет скидку в размере 10%. Планируется обеспечить участников ежедневным обедом (бизнес-ланч), стоимость в день на одного человека составляет 450,0 рублей. Во второй день обучения планируется организация праздничного ужина. Тарифный норматив на одного участника составляет 3000,0 рублей. Трансфер до г. Калязин и обратно в Москву на автобусе, стоимость аренды 7000,0 рублей в час, время в пути составляет 3 часа. Также планируется проведение экскурсии, стоимость на группу 5500,0 рублей, автобус предоставляет экскурсионное бюро, стоимость 8500,0 рублей. В мероприятии принимают участие 2 спикера. Оплата участия одного спикера – 30000,0 рублей, проезд (туда и обратно) – 10000,0 рублей, проживание 4500,0 в сутки, включая завтрак. Планируется, что спикеры будут обедать с группой, а также примут участие в праздничном ужине. Проживание руководителя группы – 3500,0 рублей (включая завтрак), командировочные расходы – 150,0 рублей в день, страхование – 450,0 рублей.

6. Рассчитайте планируемую прибыль организации и проведения нового продукта (фестиваля), если затраты на аренду площадки составляют 400000,0 рублей, аренда оборудования – 200000,0 рублей, кейтеринг – 300000,0 рублей. Приглашенные артисты и



спикеры – 2000000,0 рублей. Непосредственно в организации фестиваля участвуют 8 человек. Планируется, что они проведут в месте проведения фестиваля неделю (7 дней/6 ночей). Стоимость проживания на 1 человека – 2800,0 рублей в сутки, питания – 650,0 рублей в сутки, транспортные расходы (туда и обратно) – 10000,0 рублей на человека. Оплата труда сотрудников составит 400000,0 рублей. Затраты на общехозяйственные расходы составляют 7% от затрат на оплату труда. Организация планирует привлечь спонсоров. Общая сумма спонсорского взноса составит 1500000,0 рублей. Планируется, что мероприятия привлечет не менее 2500 тысяч посетителей. Стоимость входного билета – 1000,0 рублей.

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

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

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

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

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

12. Какую минимальную стоимость оказания услуг по организации выездного корпоративного мероприятия может предложить организация MICE индустрии, если:

- длительность корпоративного мероприятия – 4 дня;
- количество участников мероприятия – 30 человек;
- стоимость проживания в гостинице на группу в сутки – 75600,0 рублей;
- питание на группу в сутки – 13500,0 рублей;
- трансфер до гостиницы и обратно – 42000,0 рублей;
- оплата труда аниматоров – 100000,0 рублей;
- экскурсия, включая стоимость аренды автобуса – 13000,0 рублей;



- оплата труда руководителя группы – 20000,0 рублей;
- затраты на проживание и питание руководителя группы – 16600,0 рублей;
- командировочные расходы – 150,0 рублей в сутки;
- страхование на 1 человека – 450,0 рублей;
- прочие расходы – 7% от оплаты труда руководителя группы.

13. За счет внедрения дополнительного количества номеров стоимость основных производственных фондов гостиницы увеличивается на 2,8%. Дополнительные номера позволят гостинице предложить гостям номера повышенной комфортности и повысит выручку от реализации услуг на 5,1%. Определите фондоемкость в плановом периоде, если в отчетном фондоотдача составляла 12,8 руб.

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

15. Рассчитать прирост выручки от реализации и прибыли в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы скидок на стоимость билетов на мероприятия, если

Наименование работ, услуг, товаров	Величина скидки	Количество реализованных билетов		Цена за билет без скидки, руб.
		до	после	
Билет на мероприятие А	10%	1000	1500	5700
Билет на мероприятие Б	5%	6400	7100	1700

Прибыль на 1 рубль реализованных билетов в отчетном периоде составила 0,2 руб.

7.3.3. Фонд оценочных средств для контроля освоения компетенций в рамках изучения дисциплины «Управление развитием организации и проектирование бизнеса» (могут быть использованы для проведения письменного экзамена в форме тестирования)

Тестирование может проводиться в письменной форме (на бланке тестирования) или с использованием информационных технологий (электронных форм). Если тестирование проводится в письменной форме, то в бланке тестирования не допускаются любого рода исправления.

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

Задание 1. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Какие из перечисленных системообразующих факторов определяют возможности организации как открытой системы?



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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 2. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

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

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 3. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

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

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

Ответ:

Обоснование ответа:



Задание 4. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

С точки зрения концепции организационного развития, какое из перечисленных высказываний принадлежит Ф. Теннису?

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 5. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

С точки зрения концепции организационного развития, какое из перечисленных высказываний принадлежит Т. Парсонсу?

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 6. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

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

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



Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 7. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Какие из перечисленных основных подсистем выделяются в организации согласно теории организационного развития?

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 8. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Что из перечисленного является функциями управления развитием организации?

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 9. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

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

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 10. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

Принцип каузальности в процессе организационного развития предполагает:

- 1) идентификация проблемы сотрудниками, сбор дополнительной информации;
- 2) целенаправленное обучение сотрудников;
- 3) выделение причинных переменных;



- 4) постановку четких целей;
- 5) построение эффективных организаций.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 11. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Какие из перечисленных методов организационного развития относятся к техноструктурным методам?

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 12. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

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

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 13. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

Авторами какой модели организационного развития являются Дж. Лорш, П. Лоуренс, Дж. Томпсон?

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 14. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1



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

- 1) инновационная;
- 2) конфликтная;
- 3) селекционная;
- 4) структурно-ситуационная;
- 5) феноменологическая.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 15. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. **Кол-во правильных ответов - 1**

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

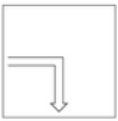
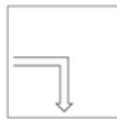
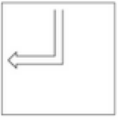
- 1) метод определения цены на основе издержек производства;
- 2) метод определения цены с ориентацией на конкуренцию;
- 3) метод определения цен с ориентацией на спрос;
- 4) метод определения цены с ориентацией на конкуренцию и спрос;
- 5) метод определения цены на основе издержек производства и спроса.

Ответ:

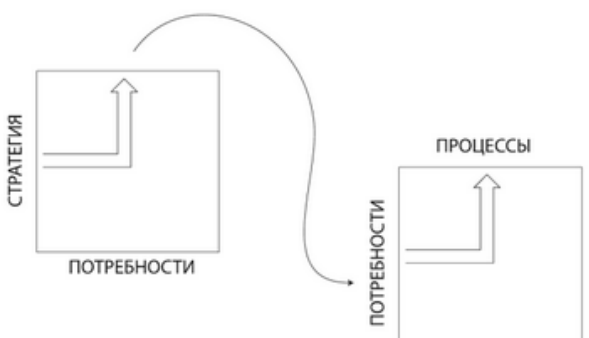
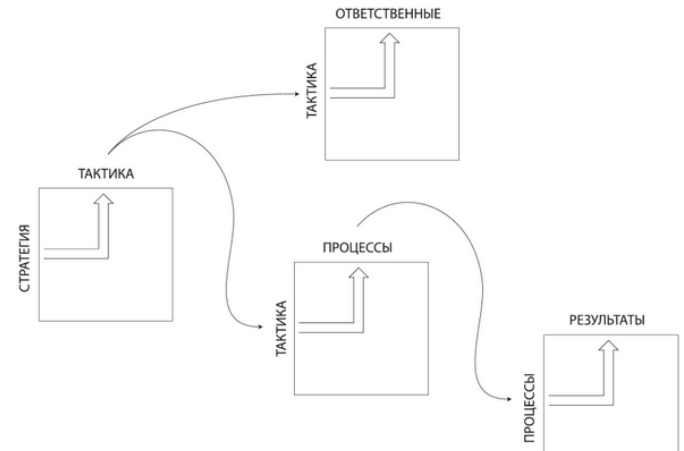
Обоснование ответа:

Задание 16. Прочитайте текст и установите соответствие.

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

Методики	Схемы интеграции (каскадирование матриц)
1. «Хосин канри»	ТАКТИКАТАКТИКА  А.



2. Сбалансированная система показателей (ССП)	 Б.
3. Х-матрица «Хосин канри»	 В.

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3

Задание 17. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите представленные формулы расчета с соответствующими показателями:

Показатели	Формулы расчета
А. Коэффициент результативности управления	1. $E = \frac{П_ч}{З_y}$
Б. Доля работников аппарата управления в общей численности персонала	2. $K = \frac{S_y}{C} \times 100$
В. Коэффициент затрат на управление	3. $K = \frac{П_ч}{C}$
Г. Эффективность управления	4. $K = \frac{П}{Ч_{ay}}$
Д. Результативность деятельности	

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4



Задание 18. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите перечисленные функции организационного развития с их содержанием

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

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4

Задание 19. Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставьте представленные методы организационного развития с их содержанием.

Методы	Содержание методов
А. Методы, направленные на сотрудников	1. Методы, направленные на технологии и структуру предприятия
Б. Тимбилдинг	2. Методы, с помощью которых рассматривают взаимоотношения между каждым конкретными сотрудниками и отделами внутри компании
В. Конфронтационные встречи	3. Метод, направленный на улучшение процессов, бережливое производство, а также включает концепцию шести сигм
Г. Техноструктурные методы	4. Метод направлен на выявление проблемы, расстановку приоритетов, а также определение показателей для решения задач
Д. Управление качеством	5. В рамках метода определяют приоритеты при осуществлении тех или иных бизнес-процессов
Ж. Дизайн рабочих процессов (Work design)	6. Метод, применяемый с целью повысить эффективность работы сотрудников в команде за счет развития навыков командной работы, поддержки командного духа, развития здоровой конкуренции и т. д.
З. Организационный дизайн	

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:



1	2	3	4	5	6

Задание 20. Прочитайте текст и установите последовательность
Расположите в логическом порядке работу со сведениями, полученными в ходе организационной диагностики:

- 6) определение оптимальных «точек развития» компании;
- 7) формулирование и экспертная оценка организационных сложностей;
- 8) выявление корневых проблем предприятия;
- 9) логический анализ полученных сведений;
- 10) разработка детального плана организационных изменений.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--

Ответ:

Задание 21. Прочитайте текст и установите соответствие.
Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы

Определение	Термин
1. Организационные изменения, связанные с радикальным изменением структуры в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования юридических лиц	А. Организационное преобразование
2. Общий термин, применяемый к крупным организационным изменениям, средством достижения результатов которых выступает реструктуризация организации	Б. Реорганизация
3. Сложные изменения во всей системе предприятия в виде перераспределения прав и обязанностей, технологий, финансово-экономических, социально-психологических и других факторов	В. Реформирование
	Г. Организационная диагностика

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3

Задание 22. Прочитайте текст и установите соответствие.
Сопоставьте представленные методы ценообразования на продукцию (работы, услуги) с их содержанием.

Содержание метода	Наименование метода
1. Метод ценообразования на продукцию (работы, услуги), позволяющий исчислить предел цены, ниже которого цена может опуститься только в исключительных случаях и на определенный срок	А. метод определения цены с ориентацией на конкуренцию
2. Метод ценообразования на продукцию (работы, услуги), основанный на подходе, при котором производи-	Б. метод определения цены с ориентацией на конкуренцию и



тель устанавливает цену чуть выше или чуть ниже крупнейшего конкурента	спрос
3. При каком методе ценообразования на продукцию (работы, услуги) производственные затраты рассматриваются как ограничительный фактор?	В. метод определения цены на основе издержек производства
	Г. метод определения цен с ориентацией на спрос

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3

Задание 23. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите методы генерации идей с их содержанием.

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

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5

Задание 24. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите представленные коды ОКВЭД с соответствующими им видами деятельности.

Коды ОКВЭД	Виды деятельности
1. 01.41.21	А. Группа «Строительство жилых и нежилых зданий»



2. 41.20	Б. Деятельность по курьерской доставке различными видами транспорта
3. 45.20.1	В. Производство сырого коровьего молока
4. 53.20.31	Г. Деятельность зрелищно-развлекательная прочая
5. 55.30	Д. Деятельность по предоставлению мест для временного проживания в кемпингах, жилых автофургонах и туристических автоприцепах
	Ж. Подгруппа «Техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств»

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5

Задание 25. Прочитайте текст и установите соответствие.

Используя приведенные ниже параметры, соотнесите представленные показатели КПД с формулами расчета.

Параметры:

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

Параметр КПД	Формула расчета
1. КПД Фирмы	А. $\text{КПД?} = \frac{\text{Реальный денежный поток от поступающих запросов}}{\text{Потенциальный денежный поток от поступающих запросов (количество всех обращений в деньгах)}}$
2. КПД маркетинга	Б. $\text{КПД?} = \frac{\text{Реальный денежный поток фирмы от продаж}}{\text{Денежный поток рыночной ниши}}$
3. КПД продаж	В. $\text{КПД?} = \frac{\text{Поставленное сырье и комплектующие}}{\text{Заявки на сырье и комплектующие по среднерыночным ценам}}$
4. КПД производства	Г. $\text{КПД?} = \frac{\text{Потенциальный денежный поток от поступающих запросов (количество всех обращений в деньгах)}}{\text{Денежный поток рыночной ниши}}$
5. КПД снабжения	Д. $\text{КПД?} = \frac{(\text{Денежный поток рыночной ниши} \times \text{КПД маркетинга} \times \text{КПД продаж} \times \text{КПД производства} \times \text{КПД сбыта} - \text{полностью переменные расходы} \pm \text{инвестиции} - \text{операционные затраты})}{\text{время}} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{время}}$
	Е. $\text{КПД?} = \frac{\text{Реально произведенные услуги (продукция) в деньгах}}{\text{Потенциальный денежный поток от поступающих запросов (количество всех обращений в деньгах)}}$

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



--	--	--	--	--

Задание 26. Прочитайте текст и установите последовательность
Расположите в логическом порядке фазы инновационного процесса:

- (1) Инициация инновации
- (2) Оценка экономической эффективности инновации
- (3) Маркетинг инновации
- (4) Продвижение инновации
- (5) Выпуск (производство) инновации
- (6) Диффузия (распространение инновации)
- (7) Реализация инновации

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--	--	--

Ответ:

Задание 27. Прочитайте текст и установите соответствие.
Соотнесите представленные параметры и их характеристику.

Параметры	Характеристики параметров
1. Денежный поток рыночной ниши	А. средняя рыночная стоимость необходимых для производства продукции / услуг фирмы материалов, комплектующих и т.п.
2. Реальный денежный поток фирмы от продаж	Б. весь платежеспособный спрос, потенциальный денежный поток на приобретение продукцию / услуги фирмы в рыночной нише в определенный период времени
3. Реальный денежный поток от поступающих запросов	В. потенциальный денежный поток от всех обращений и запросов в фирму (сумма всех денег, которые готовы заплатить клиенты за товары / услуги фирмы) в определенный период времени
4. Реально произведенные услуги / продукция в деньгах	Г. фактические полностью переменные затраты (инвестиции) на производимую фирмой продукцию / услуги
5. Поставленное сырье и комплектующие	Д. конкретная сумма денег, полученных за проданные услуги и товары фирмы, включая дебиторскую задолженность в определенный период времени
6. Заявки на сырье и комплектующие по среднерыночным ценам	Е. все деньги, поступающие в фирму в результате продаж производимых продукции / услуг в определенный период времени
	Ж. стоимость всей произведенной продукции или услуг для конечного потребителя в определенный период времени, выставленной клиенту

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5	6



Задание 28. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите конкурентные силы и соответствующие им параметры оценки.

Конкурентные силы	Параметры оценки
1. Оценка угрозы товаров-заменителей	А. Дифференциация продукта, уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль, доступ к каналам распределения, темп роста отрасли
2. Оценка угрозы внутриотраслевой конкуренции	Б. Товары заменители «цена-качество»
3. Оценка угрозы потенциальных конкурентов (угроза появления новых конкурентов)	В. Ограниченность ресурсов поставщиков, издержки переключения, приоритетность направления для поставщиков
4. Оценка угрозы рыночной власти покупателей	Г. Количество игроков на рынке, темп роста рынка, уровень диверсификации продукта на рынке. ограничение в повышении цены
	Д. Чувствительность к цене

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4

Задание 29. Прочитайте текст и установите соответствие.

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

Бизнес-модели	Подходы к выделению потребительских сегментов
1. бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления	А. не проводят различий между потребительскими сегментами и ориентированы на большую группу потребителей, объединенных сходными потребностями и нуждами
2. бизнес-модели нишевых рынков	Б. дробное сегментирование
3. бизнес-модели ориентированные на сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам	В. обслуживают несколько совершенно разных потребительских сегментов с различными потребностями и запросами
	Г. ориентированы на особые потребительские сегменты

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3

Задание 30. Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставьте этапы проведения анализа с содержанием работ в соответствии с подходом «Business model navigator»

Номер этапа	Содержание работ
1. Первый этап	А. изменение БМ на основе выделенных 55 типов. Ключевая задача



	на данном этапе – необходимость преодоления доминирующей логики отрасли
2. Второй этап	Б. интеграция выбранного варианта типовой БМ с особенностями деятельности конкретной компании
3. Третий этап	В. описание текущей БМ, используемой логики создания ценности, а также связей компании с другими участниками модели

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3

Задание 31. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки, при необходимости используйте расчеты

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 32. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки, при необходимости используйте расчеты

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 33. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки, при необходимости используйте расчеты

Составить смету затрат на проведение мероприятия, если затраты времени на аренду оборудования и зала составляют 4,5 часа, часовая ставка за использование оборудования и зала 110 000,00 руб., обслуживание оборудования в процессе проведения мероприятия выполняют 4 человека, часовая заработная плата 1 работника составляет 3000,00 рублей, дополнительная заработная плата составляет 9% от часовой, отчисления на социальные нужды 30,2%. Стоимость дополнительных материалов и сумма накладных расходов, соответственно, составляют 50% и 350% к основной заработной плате.

Ответ:

Обоснование ответа:



Задание 34. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки, при необходимости используйте расчеты

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 35. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки, при необходимости используйте расчеты

Профессиональный организатор MICE мероприятий организует обучающее корпоративное мероприятие по заказу организации для 30 сотрудников, из которых 7 человек – сотрудники из числа руководителей, 23 человека – специалисты. Рассчитать себестоимость организации мероприятия, если место проведения мероприятия г. Калязин, срок проведения – 3 дня, стоимость проживания в гостинице 4* составляет 3500,0 рублей в сутки, включая завтрак, однако при покупке проживания на 30 и более человек гостиница предоставляет скидку в размере 10%. Планируется обеспечить участников ежедневным обедом (бизнес-ланч), стоимость в день на одного человека составляет 450,0 рублей. Во второй день обучения планируется организация праздничного ужина. Тарифный норматив на одного участника составляет 3000,0 рублей. Трансфер до г. Калязин и обратно в Москву на автобусе, стоимость аренды 7000,0 рублей в час, время в пути составляет 3 часа. Также планируется проведение экскурсии, стоимость на группу 5500,0 рублей, автобус предоставляет экскурсионное бюро, стоимость 8500,0 рублей. В мероприятии принимают участие 2 спикера. Оплата участия одного спикера – 30000,0 рублей, проезд (туда и обратно) – 10000,0 рублей, проживание 4500,0 в сутки, включая завтрак. Планируется, что спикеры будут обедать с группой, а также примут участие в праздничном ужине. Проживание руководителя группы – 3500,0 рублей (включая завтрак), командировочные расходы – 150,0 рублей в день, страхование – 450,0 рублей.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 36. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки, при необходимости используйте расчеты

Рассчитайте планируемую прибыль организации и проведения нового продукта (фестиваля), если затраты на аренду площадки составляют 400000,0 рублей, аренда оборудования – 200000,0 рублей, кейтеринг – 300000,0 рублей. Приглашенные артисты и спикеры – 2000000,0 рублей. Непосредственно в организации фестиваля участвуют 8 человек. Планируется, что они проведут в месте проведения фестиваля неделю (7 дней/6 ночей). Стоимость проживания на 1 человека – 2800,0 рублей в сутки, питания – 650,0 рублей в сутки, транспортные расходы (туда и обратно) – 10000,0 рублей на человека. Оплата труда сотрудников составит 400000,0 рублей. Затраты на обще-



хозяйственные расходы составляют 7% от затрат на оплату труда. Организация планирует привлечь спонсоров. Общая сумма спонсорского взноса составит 1500000,0 рублей. Планируется, что мероприятия привлечет не менее 3000 посетителей. Стоимость входного билета – 1000,0 рублей.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 37. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки, при необходимости используйте расчеты

Какую минимальную стоимость оказания услуг по организации выездного корпоративного мероприятия может предложить организация МІСЕ индустрии, если:

- длительность корпоративного мероприятия – 4 дня;
- количество участников мероприятия – 30 человек;
- стоимость проживания в гостинице на группу в сутки – 75600,0 рублей;
- питание на группу в сутки – 13500,0 рублей;
- трансфер до гостиницы и обратно – 42000,0 рублей;
- оплата труда аниматоров – 100000,0 рублей;
- экскурсия, включая стоимость аренды автобуса – 13000,0 рублей;
- оплата труда руководителя группы – 20000,0 рублей;
- затраты на проживание и питание руководителя группы – 16600,0 рублей;
- командировочные расходы – 150,0 рублей в сутки;
- страхование на 1 человека – 450,0 рублей;
- прочие расходы – 7% от оплаты труда руководителя группы.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 38. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки, при необходимости используйте расчеты

Рассчитать прирост выручки от реализации и прибыли в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы скидок на стоимость билетов на мероприятия, если

Наименование работ, услуг, товаров	Величина скидки	Количество реализованных билетов		Цена за билет без скидки, руб.
		до	после	
Билет на мероприятие А	10%	1000	1500	5700
Билет на мероприятие Б	5%	6400	7100	1700

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

Ответ:

Обоснование ответа:



Задание 39. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки, при необходимости используйте расчеты

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 40. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки, при необходимости используйте расчеты

За счет внедрения дополнительного количества номеров стоимость основных производственных фондов гостиницы увеличивается на 2,8%. Дополнительные номера позволяют гостинице предложить гостям номера повышенной комфортности и повысит выручку от реализации услуг на 5,1%. Определите фондоемкость в плановом периоде, если в отчетном фондоотдача составляла 12,8 руб.

Ответ:

Обоснование ответа

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

ОПК-4.3. Разрабатывает стратегии развития инновационных направлений деятельности, проводит их анализ и разрабатывает бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов

Задание 1. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

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

- 1) потребительские сегменты, нерыночное конкурентное преимущество, каналы сбыта, потоки поступления доходов, ценностные предложения, проблема, ключевые метрики, решение, структура издержек;
- 2) потребительские сегменты, потоки поступления доходов, структура издержек, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, ключевые ресурсы, ключевые партнеры, ключевые виды деятельности;
- 3) потребительские предпочтения, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, структура доходов, ценностные предложения, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, структура издержек, финансовая устойчивость;



- 4) поставщик, продукт, средний размер сделки (чека), количество клиентов на рынке, оценка (как клиент принимает решение о покупке);
- 5) взаимоотношения с потребителями, ключевые поставщики, макроокружение, потоки поступления доходов, структура затрат, внутренние процессы, ресурсы, конкурентное преимущество, стратегия.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 2. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

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

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 3. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

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

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 4. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

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

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



Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 5. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

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

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 6. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Организационное развитие предприятия осуществляется посредством следующих форм деятельности:

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 7. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

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

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 8. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

В процессе реализации функции организационного развития «создание или измене-



ние операционной и обслуживающей систем» осуществляется:

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 9. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Какие из перечисленных принципов являются принципами организационного развития?

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 10. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Методология аудита стратегического управления включает следующие области:

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 11. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

Под бизнес-реинжинирингом понимают подход, цель которого –

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



Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 12. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1
Что из перечисленного можно отнести к основным признакам организационной проблемы?

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 13. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей цифрой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

Организационный проект – это:

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 14. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

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

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

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 15. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Из перечисленного выберите бизнес-модели которые согласно классификации по целям предприятия (организации) относятся к моделям «от производства».

- 1) дифференцированная модель,
- 2) процессная модель,



- 3) сегментированная модель,
- 4) модель, интегрированная с инновационным процессом,
- 5) бюджетная модель,
- 6) информационная модель,

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 16. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите перечисленные бизнес-модели с указанными видами БМ.

Конкурентные силы	Параметры оценки
1. Внешне ориентированные БМ	А. «Аукцион». «Бартер». «Лояльность клиентов». «Платите по желанию».
2. Классические БМ	Б. «Магазин в магазине». «Мусор – в наличные». «Продажа впечатлений». «Самообслуживание».
3. Недифференцированные БМ	В. «Бритва и лезвие». «Двусторонний рынок». «Длинный хвост». «Лицензирование»
4. Дифференцированные БМ	Г. «Ты — мне, я — тебе». «Франчайзинг». «Электронная коммерция». «Айкидо».
5. Сегментированные БМ	Д. «Без излишеств». «Долевая собственность». «Ориентация на бедных». «Скрытый доход».
6. Интегрированные бизнес-модели с инновационным процессом	Е. «Аффилирование». «Краудсорсинг». «Краудфандинг». «Открытый бизнес».
7. Адаптивные БМ	Ж. «Робин Гуд». «Роскошь и эксклюзив». «Интегратор».
	З. «Белая этикетка». «Брендинг ингредиентов».



	«От проталкивания к привлечению». «Оцифровывание».
--	---

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5	6	7

Задание 17. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Соотнесите примеры бизнес-моделей в соответствии с классификацией Business model framework (BMF), разработанной Генри Чесбро.

Название	Примеры
1. Недифференцированная	А. Предприятия, специализирующиеся на НИОКР и действующие в зрелых отраслях
2. Дифференцированная	Б. Семейные рестораны
3. Сегментированная	В. Предприятия, продвигающие какую-то технологию
4. Внешне ориентированная	Г. Intel, Wal-Mart, Dell
5. Интегрированная с инновационным процессом	Д. Начинающие технологические предприятия
	Е. Ведущие финансовые предприятия

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5

Задание 18. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

На основании предложенного списка соотнесите характеристики моделей «от клиента» и «от производства».

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

Запишите выбранные цифры под соответствующие буквы



Ответ:

А	Б

Задание 19. Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставьте описания бизнес-моделей по классификации А. Кулижского

Названия моделей	Описания моделей
1. Модели стратегического анализа	А. типовые отраслевые решения, которые могут служить для других компаний примером для подражания
2. Модели стратегий	Б. модель ценностной цепочки, модель Захмана, модель самообучающейся организации, архитектурные модели
3. Референтные модели	В. CRM, SCM, BSC, TQM, ISO, PMI, SCM, BPM, KPI, MBO, HRM, и т.д.
4. Сущностные бизнес-модели	Г. 7S, модель конкурентных стратегий Портера, модель Shell, модель Хофера-Шендела и др.
	Д. SWOT, PEST, BCG, McKinsey и др.

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4

Задание 20. Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставьте методы формирования организационных структур управления и их характеристику.

Характеристика метода	Методы
А. метод, применяемый при разработке на основе анализа передовых типовых структур управления для предприятий, функционирующих в сходных условиях	1. метод аналогии
Б. метод, в рамках которого осуществляется разработка формализованных математических, графических и машинных описаний распределения полномочий и ответственности на предприятии, чтобы на основе четко сформулированных критериев оценить степень рациональности разных вариантов организационных решений	2. экспертный метод
В. метод, основанный на изучении предприятия, определении его наиболее существенных особенностей, "узких мест" в работе аппарата и разработке рекомендаций на основе мнений экспертов, а также на обобщении результатов передовой практики в области организации управления	3. метод структуризации целей
Г. метод, основанный на разработке системы целей предприятия и ее последующим совмещении с разрабатываемой структурой	4. метод организационного моделирования
Д. метод управления разработкой, реализующий принцип «точно в срок» и способствующий равномерному распределению нагруз-	



ки между работниками

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4

Задание 21. Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставьте новые типы предприятий и их характеристики.

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



круг конкретного рынка (или рынков)

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5

Задание 22. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы.

Определение	Термин
1. это инновации, которые реализуют крупные изобретения и формируют новые направления в развитии техники.	А. улучшающие инновации
2. это инновации, которые реализуют мелкие изобретения и преобладают на фазах распространения и стабильного развития научно-технического цикла	Б. модификационные (частные) инновации
3. это инновации, направленные на частичное улучшение устаревших поколений техники и технологии	В. Отраслевая цепочка
4. это технологический процесс преобразования исходного сырья в конечный продукт, распределенная на фирмы и имеющая целью увеличение интенсивности денежного потока как относительно всей цепочки, так и относительно каждой фирмы, входящей в нее.	Г. радикальные (базисные) инновации
	Д. инновационный процесс

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4

ФОС ПК-2 Способен выявлять приоритетные направления в отраслях МІСЕ индустрии, формировать и реализовывать стратегию развития профессионального организатора МІСЕ мероприятий, контролировать ход реализации стратегии, планировать и прогнозировать развитие профессионального организатора МІСЕ мероприятий в меняющихся рыночных условиях

ПК-2.1. Определяет приоритетные направления деятельности организации – профессионального организатора МІСЕ мероприятий – с учетом стратегий ее развития и результатов управленческого анализа

Задание 1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите класс бизнес-проекта с его характеристикой.

Класс бизнес-проекта	Характеристика классов бизнес-проектов
1. монопроекты	А. целевые программы развития регионов, отраслей и других образований
2. мультипроекты	Б. отдельные проекты различного типа, вида и масштаба
3. мегапроекты	В. комплексные проекты, состоящие из ряда проектов и тре-



	бующие применения многопроектного управления
	Г. проекты развития и совершенствования организационной структуры управления

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3

Задание 2. *Прочитайте текст и установите последовательность*

Расположите в верной последовательности процесс проектирования системы управления

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

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--	--	--	--

Ответ:

Задание 3. *Прочитайте текст и установите последовательность.*

Расположите в правильном порядке процесс определения приоритетных направлений деятельности организации при использовании метода иерархий.

Этапы метода

- (1) Построение иерархии: дерево от цели через критерии к альтернативам.
- (2) Определение весов альтернатив по системе иерархии.
- (3) Выделение основных критериев и альтернатив.
- (4) Построение матрицы попарных сравнений критериев по цели и альтернатив по критериям.
- (5) Выделение проблемы. Определение цели.
- (6) Применение методики анализа полученных матриц.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--	--

Ответ:

Задание 4. *Прочитайте текст и установите последовательность.*

Установите последовательность алгоритмов организационных решений в процессе организации бизнеса.

Алгоритмы:

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



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

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--	--

Ответ:

Задание 5. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите указанные процессы и подпроцессы с уровнями в соответствии с функциями

Наименование процесса/подпроцесса	Уровень процесса/подпроцесса
1. Разработка комплекса продвижения продуктов на целевые рынки	А. Первый уровень
2. Производственное планирование	Б. Второй уровень
3. Организация удовлетворения претензий клиентов	В. Третий уровень
4. Анализ удовлетворенности клиентов	
5. Продвижение и продажи	
6. Организация выполнения заказа клиента	
7. Группировка клиентов и анализ клиентской базы	

Запишите выбранные цифры под соответствующие буквы

Ответ:

А	Б	В

Задание 6. Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставьте способы управления и соответствующие им формы управления.

Способы управления	Формы управления
1. управление посредством формулировки задачи и осуществления контроля	А. консультативная, коллективная
2. управление посредством делегирования полномочий	Б. командная
3. управление на основе принципа исключения (выделение главного)	В. благожелательно-повелительная
4. управление по целям	Г. групповая
5. управление по результатам	Д. административно-повелительная
6. ситуационное управление	

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5	6



Задание 7. Прочитайте текст и установите соответствие.

Модель RICE — это система определения приоритетов, разработанная для того, чтобы помочь менеджерам по продуктам определить, какие продукты, функции и другие инициативы следует включить в свои планы развития путем оценки этих элементов в соответствии с четырьмя факторами. Соотнесите факторы

Способы построения структур управления	Характеристика
1. R	А. охват
2. I	Б. влияние
3. C	В. знания
4. E	Г. уверенность
	Д. усилия

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4

Задание 8. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в верной последовательности этапы процесса организации и проведения мероприятия.

- 1) Определение целей и формата мероприятия.
- 2) Поиск площадки.
- 3) Поиск поставщиков (оборудование, питания и т.д)
- 4) Формирование идеи мероприятия.
- 5) Поэтапная реализация планов (до начала мероприятия).
- 6) Детальное планирование мероприятия.
- 7) Проведение мероприятия.
- 8) Формирование организационных выводов и расчет эффективности мероприятия.
- 9) Формирование команды для реализации мероприятия и распределение ролей.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ответ:

7.4. Содержание семинарских занятий.

Тематика практических занятий

Тематика практических занятий соответствует рабочей программе дисциплины.

Заочная форма обучения

№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоемкость в часах
	Модуль 1. Управление развитием организации		
	Тема 1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития	ПЗ - решение ситуационных задач и тестов	1



№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоем- кость в часах
	Тема 2. Проблемы управления организационным развитием. Организационная диагностика	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение практических и расчетных задач	1
	Тема 3. Инструменты управления организационным развитием. Самообучающаяся организация	ПЗ - выполнение аналитических задач и тестов	1
	Контрольная точка №1	Тестирование	
Модуль 2. Проектирование бизнеса			
	Тема 1. Формирование бизнес-модели	ПЗ – решение тестов, устный опрос, решение аналитических упражнений	1
	Тема 2. Оценка и выбор внешних условий бизнеса		-
	Контрольная точка №2	Тестирование	
	Тема 3. Особенности развития организации: бизнес-процессы и подсистемы		1
	Тема 4. Проектирование подсистем организации	ПЗ – решение расчетных задач, тестирование	2
	Тема 5. Проектирование организации в разрезе элементов	ПЗ – решение расчетных задач, тестирование	2
	Контрольная точка №3	Практическое задание	
	Тема 6. Методы проектирования бизнеса	ПЗ - выполнение аналитических задач и тестов, решение аналитических заданий	1
	Контрольная точка №4	Защита индивидуального проекта	
	Итого 3 семестр		10

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

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

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

Содержание практических (семинарских) занятий

Модуль 1. Управление развитием организации

Тема 1. Теоретико-концептуальные основы организационного развития (1 час).



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

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

Вопросы для проведения устного опроса:

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

Практическое задание 1. Решение аналитических заданий.

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

Задание 2. Составьте содержательную матрицу методов организационного развития предприятия.

Задание 3. Назовите основные внешние причины, которые могут привести к инициации процесса организационных изменений.

Задание 4. Раскройте понятие терминов «реорганизация», «реформирование», «организационное преобразование». Сопоставьте и выделите основные отличия.

2. Тестовые задания. Формируются на основе заданий текущего контроля

Тема 2. Проблемы управления организационным развитием. Организационная диагностика (1 час)

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

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



Вопросы для проведения устного опроса:

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

Практическое задание 1. Выполнение аналитических упражнений.

Задание 1. Раскройте содержание методик описания средств достижения стратегических целей и способов измерения результатов.

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

Задание 3. Назовите чаще всего используемые методы организационной диагностики.

Практическое задание 2. Решение расчетных и практических задач.

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

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

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

Задача 4. Планом развития предприятия предусмотрено проведение ряда маркетинговых мероприятий, что по расчету экономической эффективности повлияет на рост выручки от



реализации на 3,6% и рост прибыли на 15,2%. Определить затраты на 1 рубль выручки в планируемом периоде, если в отчетном году они составляли 0,86 руб.

Задача 5. Профессиональный организатор MICE мероприятий организует обучающее корпоративное мероприятие по заказу организации для 30 сотрудников, из которых 7 человек – сотрудники из числа руководителей, 23 человека – специалисты. Рассчитать себестоимость организации мероприятия, если место проведения мероприятия г. Калязин, срок проведения – 3 дня, стоимость проживания в гостинице 4* составляет 3500,0 рублей в сутки, включая завтрак, однако при покупке проживания на 30 и более человек гостиница предоставляет скидку в размере 10%. Планируется обеспечить участников ежедневным обедом (бизнес-ланч), стоимость в день на одного человека составляет 450,0 рублей. Во второй день обучения планируется организация праздничного ужина. Тарифный норматив на одного участника составляет 3000,0 рублей. Трансфер до г. Калязин и обратно в Москву на автобусе, стоимость аренды 7000,0 рублей в час, время в пути составляет 3 часа. Также планируется проведение экскурсии, стоимость на группу 5500,0 рублей, автобус предоставляет экскурсионное бюро, стоимость 8500,0 рублей. В мероприятии принимают участие 2 спикера. Оплата участия одного спикера – 30000,0 рублей, проезд (туда и обратно) – 10000,0 рублей, проживание 4500,0 в сутки, включая завтрак. Планируется, что спикеры будут обедать с группой, а также примут участие в праздничном ужине. Проживание руководителя группы – 3500,0 рублей (включая завтрак), командировочные расходы – 150,0 рублей в день, страхование – 450,0 рублей.

Задача 6. За счет внедрения дополнительного количества номеров стоимость основных производственных фондов гостиницы увеличивается на 2,8%. Дополнительные номера позволят гостинице предложить гостям номера повышенной комфортности и повысит выручку от реализации услуг на 5,1%. Определите фондоемкость в плановом периоде, если в отчетном фондоотдача составляла 12,8 руб.

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

Задача 8. Рассчитать прирост выручки от реализации и прибыли в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы скидок на стоимость билетов на мероприятия, если

Наименование работ, услуг, товаров	Величина скидки	Количество реализованных билетов		Цена за билет без скидки, руб.
		до	после	
Билет на мероприятие А	10%	1000	1500	5700
Билет на мероприятие Б	5%	6400	7100	1700

Прибыль на 1 рубль реализованных билетов в отчетном периоде составила 0,2 руб.

Тема 3. Инструменты управления организационным развитием (1 час).

Цель практического занятия - закрепление полученных знаний по управлению организационным развитием, получение навыков и умений применения методов оценки альтер-



нативных вариантов развития организации и методов управления организационным развитием.

Содержание занятия – устный опрос, решение расчетных, тестов.

Вопросы для проведения устного опроса:

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

Практическое задание 1. Решение тестов. Формируются на основе заданий текущего контроля

Практическое задание 2. Решение расчетных задач.

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

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

Исходные данные:

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

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

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



Исходные данные:

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

Задача 3. Размер вложенных средств в проект – 600,0 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 17 % годовых. Доходы от вложенных средств: год первый = 168,0 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год – 0,854. Доход с учетом дисконтирования 143,47 тыс. руб. Год второй = 223 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования - 0,730. Доход с учетом дисконтирования = 162,79 тыс. руб. Год третий = 291 тыс. руб., Коэффициент дисконтирования 0,624. Доход с учетом дисконтирования = 181,58 тыс. руб. Год четвертый = 330 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования 0,533. Доход с учетом дисконтирования = 175,89 тыс. руб. Определим период, по истечении которого вложенные средства окупятся.

Модуль 2. Проектирование бизнеса.

Тема 1. Формирование бизнес-модели (1 час)

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

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

Вопросы для проведения устного опроса:

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

Практическое задание 1.

Кейс 1. Подготовьте презентацию на тему «Бизнес модели известных компаний»

Выбрать одну компанию из списка:

- Anex Tour Россия
- Миллениум MICE
- АВАНТАЖ ПРОДЖЕКТ
- Katana event
- FCM Travel Solutions
- Демлинк Атлас
- Continent Express



- АТН

Задание.

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

Кейс 2.

Условие кейс-задания

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

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

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

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

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

Задания

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

Кейс 3.

Компания «Спорт-Экстрим» развивалась на своем региональном рынке в отсутствии жесткой прямой конкуренции, ориентируясь на существующий спрос и незанятые ниши. Первоначально занималась розничной продажей спортивных товаров. Затем освоила смежные сегменты: продажу спортивного инвентаря, товаров для охоты, рыбалки, мото/ велотуризма. Спустя несколько лет появилось производство спортивной одежды для гимнастики и фитнеса.



Общая концепция бизнеса – все для спорта и активного отдыха. Позиционирование: товары в среднем ценовом сегменте плюс оригинальная продукция собственного производства.

В один прекрасный момент на региональный рынок пришли крупные федеральные игроки. Продажи «Спорт-Экстрима» перестали расти, а по некоторым сегментам (розница и вело/мото) и вовсе пошли вниз.

Первая реакция собственника: добавить рекламы и активизировать маркетинговую поддержку. Не помогло, но затраты выросли. У продавцов уменьшились бонусы, и стал ухудшаться моральный климат в коллективе. Вторая реакция собственника: поднять мотивацию, нарастить продажи, вернуться на траекторию роста. Снова не помогло. Прибыль продолжала падать. Третья реакция собственника: пора продавать бизнес, пока не стало еще хуже.

Задания

1. Может ли такой небольшой региональный бизнес выжить и продолжить развиваться, конкурируя с крупными сетями?
2. Как необходимо скорректировать бизнес-модель компании «Спорт-Экстрим» для возврата в прибыльную зону?
3. Какие решения могут обеспечить устойчивое развитие компании на горизонте нескольких лет?

Кейс 4

Санаторий «Старица» расположен на живописном берегу реки Старица, в Рязанской области, в 200 км от Москвы. В 1990-х годах санаторий был ведомственным, сюда приезжала отдохнуть и подлечиться «нефтегазовая элита» – сотрудники всех уровней местного нефтеперерабатывающего завода. К началу 2000-х годов санаторий был приватизирован и продан частным лицам. И стал постепенно терять клиентскую базу. Кроме того, накануне кризиса 2008 года, отрезав часть территории, владельцы санатория затеяли на ней строительство жилья, превратившегося в долгострой. В итоге, так как владельцы были не в состоянии расплатиться за взятый под строительство кредит, санаторий отошел в собственность банку. Новые владельцы решили восстановить былой успех «Старицы».

Так появилось три варианта решения: привлечение в санаторий отдыхающих по путевкам ОФМС; перепрофилирование санатория в обычный дом отдыха (убрать медицинскую часть); поиск уникального, отличного от других, медицинского или клиентского, профиля.

Задание

1. Выберите и обоснуйте наиболее успешный путь.
2. Предложите собственное решение.

Практическое задание 2. Решение тестовых заданий. Формируются на основе заданий текущего контроля

Тема 3. Особенности развития организации: бизнес-процессы и подсистемы (1 час)

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



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

Вопросы для проведения устного опроса:

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

Практическое задание 1. Групповая аудиторная работа

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

Практическое задание 2. Решение аналитических упражнений

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

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

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

Задание 4. Назовите три основные проблемы, осложняющие создание инновационной бизнес-модели по мнению Оливера Гассмана, Каролин Франкенбергер, Микаэлы Шик.

Задание 5. Дайте характеристику методического подхода формирования бизнес-модели «Вход-выход» (В-В).

Задание 6. Дайте характеристику методического подхода к формированию бизнес-модели «ресурсного подхода».

Тема 4. Проектирование подсистем организации (2 часа)

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

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

Вопросы для проведения устного опроса:

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



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

Практическое задание 2. Решение аналитических упражнений.

Задание 1. Дайте определение термину «организационное проектирование».

Задание 2. Ответьте на вопросы:

Радикальные (базисные) инновации – это?

Улучшающие инновации – это?

Модификационные (частные) инновации – это?

Задание 3. Приведите схему структуры инновационного процесса.

Задание 4. Дайте определение понятия «отраслевая цепочка».

Задание 5. Используя приведенные ниже параметры, приведите формулы КПД Фирмы, КПД маркетинга, КПД продаж, КПД производства, КПД снабжения, формулу Потока чистой прибыли фирмы.

Параметры:

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

Задание 6. Приведите виды и примеры стратегических управленческих решений относительно организации (по заданию преподавателя).

Тема 5. Проектирование организации в разрезе элементов (2 часа)

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

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

Вопросы для проведения устного опроса:

1. Особенности проектирования организации в разрезе элементов.
2. Особенности элементов подсистемы основной деятельности: кадры основной деятельности, структура основной деятельности, функции основной деятельности.
3. Особенности элементов производственной системы: продукции (товаров, услуг), предметов труда, технических средств основной деятельности.



4. Особенности элементов подсистемы основной деятельности: технология основной деятельности (изготовления продукции, оказания услуги), методы организации основной деятельности.

5. Особенности элементов системы управления: кадровое обеспечение систем управления, организационная структура управления, функции управления.

Практическое задание 1. Тестирование.

Практическое задание 2. Решение аналитических упражнений

Задание 1.

Заполните таблицу классификации бизнес-проектов.

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

Задание 2. Дайте определение понятию «финансовое планирование».

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

Методические рекомендации к выполнению работы

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

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

- туроператорская;
- организация событийных мероприятий;
- организация конгрессных мероприятий;
- организация выставочных мероприятий;
- организация корпоративных мероприятий;



- предоставление услуг общественного питания;
- предоставление гостиничных услуг.

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

Шаг 4. Группе выдается задание.

Необходимо:

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

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

Тема 6. Методы проектирования бизнеса (1 час)

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

Содержание практического занятия – устный опрос, решение аналитических упражнений.

Вопросы для проведения устного опроса:

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

Практическое задание 1. Решение аналитических упражнений.

Задание 1. Дайте определение:

Сетевое планирование управления – это?

Цель предприятия (организации) – это?

Способ управления – это?

Организационная структура кадровой службы – это?

Производственно-технологическая структура предприятия – это?.

Задание 2. Выполните задания:

- 1) Приведите классификацию целей предприятия (организации) по направлениям мотивации общества.
- 2) Дайте характеристику эвристического и алгоритмического методов достижения целей.
- 3) Приведите основные характеристики организационного единства предприятия.

Задание 3. Заполните функциональную матрицу распределения обязанностей на примере любого подразделения организации, на которой студент проходил практику.

Условные обозначения:

Р – принимает решения (утверждает, подписывает документы)

У – участвует в обсуждении и выполнении действий

К – контролирует выполнение работы



- С – согласовывает документы или отдельные вопросы по данной функции
О – отвечает за выполнение функции, организует ее выполнение
П – разрабатывает предложения, готовит информацию для выполнения функции
И – исполняет основные виды работ

Задание 4. Заполните функциональную матрицу взаимосвязей подразделений и руководителей организации (деятельность по выбору студента), используя условные обозначения.

Условные обозначения:

- Р — принимает решения (утверждает, подписывает документы)
К — контролирует выполнение работы
О — отвечает за выполнение функции, организует ее выполнение
И — исполняет основные виды работ
У — участвует в обсуждении и выполнении действий
С — согласовывает документы или отдельные вопросы по данной функции
П — разрабатывает предложения, готовит информацию для выполнения функции

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

8.1. Основная литература

1. Стратегический менеджмент: Учебник / Г.Н. Степанова, В.А. Бирюков, М.В. Ливсон. - М.: ИНФРА-М, 2022. – 261 с. ЭБС Znani-um.com. Режим доступа <https://znani-um.com/read?id=420219>
2. Современный стратегический анализ: Учебник / В.А. Ковалев - СПб.: Питер, 2016. – 288 с. ЭБС Znani-um.com. Режим доступа ЭБС <https://znani-um.com/read?id=379366>
3. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учеб. пос. / В.И. Грушенко - М.: НИЦ Инфра-М, 2021. 336 с. - ЭБС Znani-um.com. Режим доступа <https://znani-um.com/read?id=398538>
4. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий : учебник / А.Д. Бобрышев, В.М. Тумин, К.М. Тарабрин [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. А.Д. Бобрышева, д-ра экон. наук, проф. В.М. Тумина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 289 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5b519180563f24.57747020. - ISBN 978-5-16-014167-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znani-um.ru/catalog/product/1877050>
5. Булыгина, О. В. Имитационное моделирование в экономике и управлении : учебник / О.В. Булыгина, А.А. Емельянов, Н.З. Емельянова ; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.А. Емельянова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 592 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5b5ab5571bd995.05564317. - ISBN 978-5-16-014523-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znani-um.com/catalog/product/2084960>

8.2. Дополнительная литература



1. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 337 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-009611-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1913854>.
2. Коваленко, В. В. Проектирование информационных систем : учебное пособие / В.В. Коваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 357 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/987869. - ISBN 978-5-00091-783-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1894610>
3. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т. П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-019088-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2187631>
4. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели: учебное пособие / Рис Э. - М.: Альпина Пабл., 2017. – 253 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=187738>

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронно-библиотечная система ZNANIUM. Режим доступа: <https://znanium.com/>. Доступ свободный
2. Электронно-библиотечная система BOOK.ru. Режим доступа: <https://book.ru/>. Доступ свободный
3. Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс. Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>. Внутрисетевой доступ в читальном зале библиотеки и в компьютерных классах учебных корпусов.
4. Правительство Российской Федерации. Режим доступа: <http://government.ru/>. Доступ свободный
5. Министерство экономического развития Российской Федерации. Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>. Доступ свободный
6. Официальный сайт Министерства финансов РФ. Режим доступа: <http://www.minfin.ru>. Доступ свободный
7. Официальный сайт Федеральной налоговой службы. Режим доступа: <http://www.nalog.ru>. Доступ свободный
8. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>. Доступ свободный
9. Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы. Режим доступа: <https://fas.gov.ru/pages/contacts/contact-info/>. Доступ свободный
10. Общероссийская общественная организация «Российский союз промышленников и предпринимателей». Режим доступа: <https://rspp.ru/>. Доступ свободный
11. Профессиональное издательство. Практический журнал «ПЭО» (Планово-экономический отдел). Режим доступа: <https://www.profiz.ru/>. Доступ свободный
12. Профессиональное издательство. Практический журнал «Справочник экономиста». Режим доступа: <https://www.profiz.ru/>. Доступ свободный
13. Научный журнал «Современные проблемы сервиса и туризма». Режим доступа: <https://stcc.rgutspubl.org/index.php/1>. Доступ свободный



14. Словарь финансовых терминов и экономических понятий. Режим доступа: <https://fingramota.org/servisy/slovar>. Доступ свободный
15. Словари по экономике. Режим доступа: <http://economics.niv.ru/>. Доступ свободный

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

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных). Режим доступа: <http://data.gov.ru/>. Доступ свободный
4. Профессиональная база данных «Федеральная служба государственной статистики». Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>. Доступ свободный
5. Центральная база статистических данных (ЦБСД) Федеральной службы государственной статистики [профессиональная база данных]. Режим доступа: <http://cbsd.gks.ru/>. Доступ свободный
6. Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Режим доступа: <https://bd.wciom.ru/>. Доступ свободный
7. База данных открытых проектов «ВЦИОМ» (профессиональная база данных). Режим доступа: https://profil.wciom.ru/open_projects/. Доступ свободный
8. База предприятий, компаний и организаций РФ по различным областям деятельности. Режим доступа: <http://www.baza-r.ru/enterprises/>. Доступ свободный
9. База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства. Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/>. Доступ свободный
10. Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная система). Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>. Доступ свободный
11. Российская книжная палата и Российская государственная библиотека (РГБ) (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://www.rsl.ru/ru/rkp/>. Доступ свободный
12. Российская национальная библиотека (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://nlr.ru/>. Доступ свободный
13. Научная электронная библиотека. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>. Доступ свободный
14. Национальная экономическая энциклопедия (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://vocable.ru/>. Доступ свободный
15. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). Режим доступа: <http://www.fedstat.ru/>. Доступ свободный
16. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент». Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/>. Доступ свободный

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

Процесс изучения дисциплины «Управление развитием организации и проектирование бизнеса» 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 «дисциплины «Управление развитием организации и проектирование бизнеса» в предлагаемой методике обучения выступают лекционные (поточные лекции) и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

- лекции

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

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

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

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

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

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

Лекция-визуализация представляет собой визуальную форму подачи лекционного материала средствами ТСО или аудиовидеотехники (видео-лекция). Чтение такой лекции сводится к развёрнутому или краткому комментированию просматриваемых визуальных материалов (натуральных объектов – людей в их действиях и поступках, в общении и в разговоре; минералов, реактивов, деталей машин; картин, рисунков, фотографий, слайдов; символических, в виде схем, таблиц, графов, графиков, моделей).

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



- практические занятия

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

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

Семинар-исследование – это форма группового занятия, смысл которого заключается в приобретении, распространении и частичной реализации знаний с привнесением в этот процесс компонентов научного исследования. Семинар-исследование осуществляется в три этапа и часто выходит за рамки отведенного для занятия времени. Здесь важны не только собственно семинар, но и его подготовка, и реализация теоретических и практических наработок. Задача семинара-исследования – осмысленное, целенаправленное приобретение и углубление знаний, реализация воспитательной, практической и методологической функции при изучении темы занятия.

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

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

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

Схема сценария может быть описана с помощью следующих элементов:

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

Игровой конфликт также может присутствовать в сценарии. Деловой игре в



наибольшей мере присущ смешанный способ генерирования событий, когда процесс игры следует какому-то обобщенному алгоритму, отражающему технологию производственного процесса, но учитывающему вероятностный характер событий.

Деловую игру можно проводить перед изложением лекционного материала для обнаружения пробелов в знаниях, когда их основой является только личный опыт, либо после лекционного курса для закрепления и актуализации знаний в опыт. Можно также осуществлять организацию всего учебного процесса на основе сквозной деловой игры. В последнем случае динамика интереса обуславливается динамикой смены традиционных и деловых форм проведения занятий, которые целостно воспроизводят процесс будущей профессиональной деятельности.

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

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

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

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

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

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

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

Еще один метод проведения занятий, используемый при изучении дисциплины – круглый стол (дебаты). Круглый стол (дебаты) - один из способов организации обсужде-



ния некоторого вопроса, для его проведения определяется цель обсуждения, призванная обобщить идеи и мнения относительно обсуждаемой проблемы

- самостоятельная работа обучающихся

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

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

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

студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине обеспечивает:

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

студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

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

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

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

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

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

Работа с информационными компьютерными технологиями. Работа с информационными компьютерными технологиями предполагает разработку преподавателем заданий



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

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

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

Задание на организацию взаимодействия в сети:

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

Выполнение проектов:

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

разработка и проведение собственных проектов.

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

Компьютерные симуляции

Другим инновационным способом организации самостоятельной работы студентов являются *симуляции* (интерактивные имитаторы реальных ситуаций), которые считаются одними из самых эффективных и современных практических учебных технологий электронного обучения. Электронное обучение – это обучение в интерактивном, дистанцированном формате через Интернет, локальную внутрикорпоративную сеть – Интрнет, по электронной почте или с CD-ROM. Данный вид обучения рассчитан на совершенствование студентами умения и способности работать самостоятельно, вести собственное исследование, а также способствует развитию чувства открытия, творческого ощущения, перемещения студента в реальность будущей профессиональной деятельности.

При изучении дисциплины «дисциплины «Управление развитием организации и проектирование бизнеса» рекомендуется использовать три основных *типа обучающих симуляций*:

- симуляции, развивающие быстроту ответной реакции;
- симуляции, помогающие развить способность решать профессиональные задачи;



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

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

С учётом целей и задач учебной дисциплины «Управление развитием организации и проектирование бизнеса» можно предусмотреть следующие направления и виды самостоятельной работы студентов, представленные в таблице.

Направления и виды СРО

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

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

Учебные занятия по дисциплине «дисциплины «Управление развитием организации и проектирование бизнеса» 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: видеопроекторное оборудование/переносное видеопроекторное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекторное оборудование/переносное видеопроекторное 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