

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Цыбиков Бэликто Батоевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 04.12.2024 16:47:17  
Уникальный программный ключ:  
056af948c3e48c6f3c571e429957a8ae7b757ae8

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Бурятская государственная сельскохозяйственная академия  
имени В.Р. Филиппова»**

**Экономический факультет**

**СОГЛАСОВАНО**  
Заведующий  
выпускающей кафедрой  
Менеджмент

*К. М. Гау*  
\_\_\_\_\_  
уч. ст., уч. зв.  
*Суворова Д.В.*  
\_\_\_\_\_  
ФИО  
*Д.В.*  
\_\_\_\_\_  
подпись

*«Д.В. Суворова» 2022 г.*

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан экономического  
факультета

*К. М. Гау*  
\_\_\_\_\_  
уч. ст., уч. зв.  
*Бонина В. А.*  
\_\_\_\_\_  
ФИО  
*В.*  
\_\_\_\_\_  
подпись

*«В. Бонина» 2022 г.*

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**дисциплины (модуля)**

**Б1.В.ДВ.01.02 Организационное проектирование  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль)**

**Управление проектами государственно-частного партнерства  
бакалавр**

Обеспечивающая  
преподавание дисциплины  
кафедра

Менеджмент

Разработчик (и)

*Д.В.*  
\_\_\_\_\_  
подпись

уч. ст., уч. зв.

*А.В. Пискарев*  
\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

И.О. Фамилия

Внутренние эксперты:  
Председатель методической  
комиссии экономического  
факультета

*Д.В.*  
\_\_\_\_\_  
подпись

уч. ст., уч. зв.

*И. М. Гау*  
\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

И.О. Фамилия

*С.М. Доржиев*  
\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

И.О. Фамилия

Заведующий методическим  
кабинетом УМУ

*Д.В.*  
\_\_\_\_\_  
подпись

подпись

*С.В. Д. Захарова*  
\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

И.О. Фамилия

## ВВЕДЕНИЕ

1. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) является обязательным обособленным приложением к Рабочей программе дисциплины (модуля) и представлены в виде оценочных средств.
2. Оценочные материалы является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися указанной дисциплины (модуля).
3. При помощи оценочных материалов осуществляется контроль и управление процессом формирования обучающимися компетенций, из числа предусмотренных ФГОС ВО в качестве результатов освоения дисциплины (модуля).
4. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) включает в себя:
  - оценочные средства, применяемые при промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины (модуля).
  - оценочные средства, применяемые в рамках индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО;
  - оценочные средства, применяемые для текущего контроля;
5. Разработчиками оценочных материалов по дисциплине (модулю) являются преподаватели кафедры, обеспечивающей изучение обучающимися дисциплины (модуля) в Академии. Содержательной основой для разработки оценочных материалов является Рабочая программа дисциплины (модуля).

**1. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ**  
**учебной дисциплины (модуля), персональный уровень достижения которых проверяется с**  
**использованием представленных в п. 3 оценочных материалов**

Компетенции, в формировании которых задействована дисциплина		Код и наименование индикатора достижений компетенции	Компоненты компетенций, формируемые в рамках данной дисциплины (как ожидаемый результат ее освоения)		
код	наименование		знать и понимать	уметь делать (действовать)	владеть навыками (иметь навыки)
1		2	3	4	5
<b>Профессиональные компетенции</b>					
ПКС-1	Способен проводить количественный и качественный анализ информации при разработке инвестиционного проекта, строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления	ИД-1 пкс-1 Использует количественный и качественный анализ информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	Знает и понимает количественный и качественный анализ информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	Умеет проводить количественный и качественный анализ информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	Владеет методами количественного и качественного анализа информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства
		ИД-2 пкс-1 Строит экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления	Знает и понимает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели	Умеет строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления	Владеет способностью выстраивать организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления
ПКС- 5	Способен организовать предпринимательскую деятельность с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства, направленных на развитие организации (предприятия, территории)	ИД-1 пкс-5 Организовывает предпринимательскую деятельность с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства, направленных на развитие организации (предприятия, территории)	Знает и понимает предпринимательскую деятельность с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства, направленных на развитие организации (предприятия, территории)	Умеет организовать предпринимательскую деятельность с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства	Владеет способностью организовать предпринимательскую деятельность с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства

**2.РЕЕСТР**

**элементов оценочных материалов по дисциплине (модулю)**

Группа оценочных средств	Оценочное средство или его элемент
	Наименование
1	2
<b>1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины</b>	Перечень вопросов к экзамену по дисциплине (модулю)
	Критерии и шкала оценки к экзамену
<b>2. Средства для индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов (ВАРО), включая самостоятельную работу</b>	Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся
	Критерии и шкала оценки самостоятельной работы обучающихся
	Перечень примерных тем курсовых работ.
	Критерии и шкала оценки индивидуальных результатов выполнения курсовой работы
<b>3. Средства для текущего контроля</b>	Контрольные вопросы для проведения устных опросов
	Критерии и шкала оценки проведения устных опросов
	Комплект заданий для практических работ
	Критерии и шкала оценки практических работ
	Комплект кейс-задач
	Критерии и шкала оценки кейс-задач
	Комплект тестовых заданий
Критерии и шкала оценки тестовых заданий	

### 3. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенций в рамках дисциплины (модуля)

Код и название компетенции	Код индикатора достижений компетенции	Индикаторы компетенции	Показатель оценивания – знания, умения, навыки (владения)	Уровни сформированности компетенций				Формы и средства контроля формирования компетенций
				компетенция не сформирована	минимальный	средний	высокий	
				Оценки сформированности компетенций				
				2	3	4	5	
				Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»	
				Характеристика сформированности компетенции				
			Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений и навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Критерии оценивания								
ПКС-1 Способен проводить количественный и качественный анализ информации при разработке инвестиционного проекта, строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления	ИД-1 <small>ПКС-1</small> Использует количественный и качественный анализ информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	Полнота знаний	знает и понимает количественный и качественный анализ информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	не знает и не понимает как проводить количественный и качественный анализ информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	плохо знает и понимает как проводить количественный и качественный анализ информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	знает и понимает как проводить количественный и качественный анализ информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства, но допускает ошибки	в полной мере знает и понимает как проводить количественный и качественный анализ информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	Перечень вопросов к экзамену по дисциплине (модулю) Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов Комплект заданий для практической работы Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся Комплект
		Наличие умений	Умеет проводить количественный и качественный анализ информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	не умеет проводить количественный и качественный анализ информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	умеет проводить количественный и качественный анализ информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	умеет проводить количественный и качественный анализ информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства, но допускает	в полной мере умеет проводить количественный и качественный анализ информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	

						некоторые неточности		тестовых заданий Перечень примерных тем курсовых работ
		Наличие навыков (владение опытом)	Владеет методами количественного и качественного анализа информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	не владеет методами количественного и качественного анализа информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	владеет некоторыми методами количественного и качественного анализа информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	владеет методами количественного и качественного анализа информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства, но допускает некоторые неточности	в полной мере владеет методами количественного и качественного анализа информации при разработке и реализации проекта государственно-частного партнерства	
	ИД-2 пкс-1 Строит экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления	Полнота знаний	Знает и понимает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели	не знает и не понимает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели	плохо знает и понимает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели	знает и понимает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели но допускает некоторые неточности	в полной мере знает и понимает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели	
		Наличие умений	Умеет строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления	не умеет строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления	умеет строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления	умеет строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления, но допускает ошибки	в полной мере строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления	
		Наличие навыков (владение опытом)	Владеет способностью выстраивать организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления	не владеет способностью выстраивать организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления	владеет некоторыми методами выстраивания организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления	владеет методами выстраивания организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления, но допускает некоторые неточности	в полной мере владеет способностью выстраивать организационно-управленческие модели путем их адаптации к конкретным задачам управления	
ПКС-5 Способен организовать предпринимательскую деятельность с	ИД-1 пкс-5 Организует предпринимательскую деятельность с	Полнота знаний	Знает и понимает предпринимательскую деятельность с целью создания и	не знает и не понимает предпринимательскую деятельность с целью	плохо знает и понимает предпринимательскую деятельность с целью	знает и понимает экономические, финансовые и организационно-	в полной мере знает и понимает экономические, финансовые и	

целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства, направленных на развитие организации (предприятия, территории)	целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства, направленных на развитие организации (предприятия, территории)		развития новых проектов государственно-частного партнерства, направленных на развитие организации (предприятия, территории)	создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства, направленных на развитие организации (предприятия, территории)	создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства, направленных на развитие организации (предприятия, территории)	управленческие модели, но допускает некоторые неточности	организационно-управленческие модели
		Наличие умений	Умеет организовать предпринимательскую деятельность с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства	не умеет организовать предпринимательскую деятельность с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства	умеет организовать предпринимательскую деятельность с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства	умеет организовать предпринимательскую деятельность с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства, но допускает ошибки	в полной мере умеет организовать предпринимательскую деятельность с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства
		Наличие навыков (владение опытом)	Владеет способностью организовать предпринимательскую деятельность с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства	не владеет способностью организовать предпринимательскую деятельность с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства	владеет некоторыми методами организации предпринимательской деятельности с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства	владеет методами организации предпринимательской деятельности с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства, но допускает некоторые неточности	в полной мере владеет способностью организовать предпринимательскую деятельность с целью создания и развития новых проектов государственно-частного партнерства

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

**4.1. Типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков**

**4.1.1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины**

Нормативная база проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины: Б1.В.ДВ.01.02 Организационное проектирование	
1) действующее «Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ФГБОУ ВО Бурятская ГСХА»	
Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины	
1	2
Цель промежуточной аттестации -	установление уровня достижения каждым обучающимся целей обучения по данной дисциплине, изложенных в п.2.2 настоящей программы
Форма промежуточной аттестации -	экзамен
Место экзамена в графике учебного процесса:	1) подготовка к экзамену и сдача экзамена осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на экзаменационную сессию для обучающихся, сроки которой устанавливаются приказом по академии
	2) дата, время и место проведения экзамена определяется графиком сдачи экзаменов, утверждаемым деканом факультета (директором института)
Форма экзамена -	<i>Письменный</i>
Процедура проведения экзамена -	представлена в оценочных материалах по дисциплине
Экзаменационная программа по учебной дисциплине:	1) представлена в оценочных материалах по дисциплине 2) охватывает разделы (в соответствии с п. 4.1 настоящего документа)
Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков:	представлены в оценочных материалах по дисциплине

**Перечень вопросов к экзамену по дисциплине (модулю) (ПКС-1, ПКС- 5)**

- Цели и задачи дисциплины «Организационное проектирование».
- Система целей оргпроектирования.
- Основные задачи оргпроектирования.
- Основы проектирования организационной системы.
- Формы реализации организационных систем.
- Методы организационного проектирования: метод аналогий, экспертно-аналитический, структуризации целей, организационного моделирования.
- Классификация методов исследования и анализа СУ.
- Технические средства сбора данных.
- Методы сбора исходной информации.
- Формализованное представление результатов изучения и анализа систем управления.
- Выбор и обоснование методики исследования СУ.
- Уточнение целей и объектов, источников информации и методов исследования.
- Разработка документации для сбора данных и подготовка методических указаний по их заполнению.
- Подготовительные работы при проведении исследования.
- Порядок проведения исследования.
- Характеристика наиболее распространенных методов исследования.
- Хронометраж.
- Фотография рабочего времени.
- Самофотография.
- Метод моментных наблюдений.
- Экономико-статистические и технические методы.
- Характеристика методов анкетирования, интервьюирования.
- Обработка и обобщение материалов исследования.
- Представление результатов исследования различных подсистем изучаемой СУ.
- Анализ состояния системы на основании данных проведенного исследования.
- Анализ состава, структуры, свойств, характеристик, отношений.
- Проведение детального анализа количественных и качественных характеристик системы.
- Выявление основных связей и зависимостей, влияющих на систему и отдельные ее элементы.
- Проведение научно-исследовательских работ.

30. Разработка концепций организации научно-технической и основной функциональной деятельности организации.
31. Разработка технико-экономического обоснования проекта: определение основных параметров функционирования организационной системы, затрат на ее функционирование.
32. Выбор возможно более эффективного варианта организационного проекта.
33. Сущность эффективности организационного проекта.
34. Основные параметры оценки эффективности организационного проекта.
35. Методы оценки эффективности организационного проекта.
36. Определение критерия выбора альтернативного варианта организационного проекта.
37. Анализ альтернативного варианта организационного проекта.
38. Принятие решения об использовании альтернативного варианта.
- 39.
40. Разработка технического и рабочего проекта.
41. Этапы ввода организационного проекта в эксплуатацию.
42. Сущность общей, конкретной функций управления.
43. Проектирование типового функционального звена управления.
44. Построение функциональной структуры управления.
45. Определения необходимого множества функциональных структур управления.
46. Организационная структура аппарата управления.
47. Показатели оргструктуры управляющей системы.
48. Взаимодействие органов управления.
49. Иерархическая структура организации.
50. Функциональная структура организации.
51. Оценка соответствия сложившегося типа структуры проектному и нормативному.
52. Эволюция общества и проектирование оргструктуры.
53. Причины изменения организационной структуры управления предприятием.
54. Факторы внешней и внутренней сред, оказывающие влияние на изменения организационной структуры управления предприятием.
55. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры управления.
56. Проектирование организационной структуры управления: выбор вида оргструктуры, определение взаимосвязей между структурными элементами, оптимизация организационной структуры управления.
57. Принципы построения организационных структур управления.
58. Содержание и этапы процесса проектирования организационной структуры.
59. Методы проектирования структур.
60. Определение параметров организационной структуры управления.
61. Проектирование управленческих процедур.
62. Оценка эффективности решений по проектированию организационной структуры управления предприятием
63. Разработка и планирование содержания функций управления, их взаимозависимости и взаимосвязи.
64. Определение трудоемкости реализации функций управления.
65. Разработка сетевой модели выполнения организационного проекта.
66. Расчет и оптимизация параметров сетевой модели.
67. Проектирование технологического обеспечения деятельности организационной системы: разработка технологического процесса организационной деятельности,
68. Проектирование технологического обеспечения деятельности организационной системы: разработка технической и технологической документации осуществления организационной деятельности
69. Проектирование технологического обеспечения деятельности организационной системы: предварительная оценка эффективности технологической подсистемы.
70. Проектирование информационной подсистемы, оценка ее эффективности.
- Проектирование внутриорганизационных стандартов.
71. Расчет потребности в управленческом персонале.
72. Разработка проекта системы подбора управленческого персонала.
73. Формирование системы тестов определения уровня профессиональной подготовки.
74. Разработка проектов расстановки кадров.

#### **4.1.2. Средства**

**для индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО**

##### **4.1.2.1. Выполнение и защита курсовой работы по дисциплине (модулю)**

***Место КР в структуре учебной дисциплины***

Разделы дисциплины, освоение которых обучающимися сопровождается или завершается выполнением КР		Компетенции, формирование/развитие которых обеспечивается в ходе выполнения и защиты КР
№	Наименование	
1	2	3
1	Понятие, методы и этапы организационного проектирования	ПКС-1, ПКС- 5
2	Проектирование организационных структур и оценка эффективности	ПКС-1, ПКС- 5

### ***Перечень примерных тем курсовых работ***

1. Анализ и формирование организационных структур банка
2. Анализ и формирование организационных структур управления в муниципальных организациях
3. Анализ и формирование организационных структур управления в сельскохозяйственных организациях
4. Организационное проектирование на предприятии АПК
5. Предпроектное обследование предприятия (цеха, службы).
6. Проект ценовой стратегии на предприятии
7. Проектирование организационных конфликтов
8. Проектирование производственной структуры предприятия (цеха).
9. Проектирование производственных процессов.
10. Проектирование системы комплексной автоматизация управления предприятием.
11. Проектирование системы конструкторской подготовки производства.
12. Проектирование системы материально-технического снабжения предприятия (подразделения).
13. Проектирование системы оперативно-плановой работы.
14. Проектирование системы планирования ассортимента и товарной политики предприятия.
15. Проектирование системы подготовки и освоения производства новых изделий.
16. Проектирование системы продвижения продукции на рынок.
17. Проектирование системы сервиса продукции предприятия.
18. Проектирование системы технического контроля качества продукции.
19. Проектирование системы товародвижения и сбыта продукции предприятия.
20. Проектирование системы управления затратами.
21. Проектирование системы управления предприятием.
22. Проектирование системы управления финансами (доходами).
23. Проектирование системы управления цехом (службой).
24. Проектирование системы ценообразования.
25. Проектирование службы маркетинга.
26. Разработка информационной модели и схемы документооборота предприятия (цеха, службы).
27. Разработка комплексного организационного проекта предприятия.
28. Разработка комплексного организационного проекта цеха (заготовительного, механического, сборного).
29. Разработка методики предпроектного обследования предприятия (цеха, службы).
30. Разработка модели производственной и организационной системы предприятия (цеха, участка).
31. Разработка организационного проекта инструментального цеха и системы инструментального обеспечения.
32. Разработка организационного проекта отдела информационных технологий (любого другого отдела)
33. Разработка организационного проекта системы оперативного управления производством.
34. Разработка организационного проекта системы управления качеством и конкурентоспособностью продукции.
35. Разработка организационного проекта системы управления материальными потоками.
36. Разработка организационного проекта транспортно-складской системы предприятия (цеха).
37. Разработка проекта по учету оплаты услуг, работ, продукции
38. Разработка решений по упорядочению системы управления службы эксплуатации (либо другой службы) на предприятии
39. Роль корпоративной культуры в достижении стратегических задач компании
40. Роль организационной культуры на предприятии
41. Совершенствование информационной структуры
42. Совершенствование организационной структуры управления фирмой
43. Улучшение документационной культуры организации
44. Эффективность организационных изменений на предприятии

### **Примерный обобщенный план-график выполнения курсовой работы по дисциплине**

Наименование этапа выполнения курсового проекта (работы). Основные обобщенные вопросы, решаемые на этапе	Расчетная трудоемкость, час.	Примечание
1	2	3
1. Подготовительный этап	6	
1.1. Обзор литературы	4	
1.2. Обоснование актуальности темы, практической значимости и т.д.	2	
2. Разработка темы курсовой работы (основной этап)	10	
2.1. Теоретическая часть	2	
2.2. Аналитическая часть	4	
2.3. Проектная часть	4	
3. Заключительный этап	4	
3.1 Оформление курсовой работы	2	
3.2 Подготовка к защите	1	
3.3 Защита курсовой работы	1	
Итого на выполнение курсовой работы	20	

#### **Процедура защиты курсовой работы**

Процедура защиты курсовой работы и оценочные средства для самооценки и оценки, критерии оценки результатов его выполнения представлены в Оценочных материалах.

### **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **5.1. Критерии оценки к экзамену**

*Оценка «отлично» (86-100 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему систематические и глубокие знания учебно-программного материала, умения свободно выполнять задания, предусмотренные программой в типовой ситуации (с ограничением времени) и в нетиповой ситуации, знакомство с основной и дополнительной литературой, усвоение взаимосвязи основных понятий дисциплины в их значении приобретаемой специальности и проявившему творческие способности и самостоятельность в приобретении знаний. Студент исчерпывающим образом ответил на вопросы экзаменационного билета. Задача решена правильно, студент способен обосновать выбранный способ и пояснить ход решения задачи.

*Оценка «хорошо» (71-85 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешное выполнение заданий, предусмотренных программой в типовой ситуации (с ограничением времени), усвоение материалов основной литературы, рекомендованной в программе, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшей работы над литературой и в профессиональной деятельности. При ответе на вопросы экзаменационного билета студентом допущены несущественные ошибки. Задача решена правильно или ее решение содержало несущественную ошибку, исправленную при наводящем вопросе экзаменатора.

*Оценка «удовлетворительно» (56-70 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, достаточном для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, знакомство с основной литературой, рекомендованной программой, умение выполнять задания, предусмотренные программой. При ответе на экзаменационные вопросы и при выполнении экзаменационных заданий обучающийся допускает погрешности, но обладает необходимыми знаниями для устранения ошибок под руководством преподавателя. Решение задачи содержит ошибку, исправленную при наводящем вопросе экзаменатора.

*Оценка «неудовлетворительно» (менее 56 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, слабые побуждения к самостоятельной работе над рекомендованной основной литературой. Оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании академии без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

#### **5.2. Критерии оценки к курсовой работе**

*оценка «отлично» (86-100 баллов)* -выставляется обучающемуся, если работа выполнена самостоятельно в соответствии с заданием и в полном объеме, полученные результаты интерпретированы применительно к исследуемому объекту, основные положения работы освещены в

докладе, ответы на вопросы удовлетворяют членов комиссии, качество оформления пояснительной записки и иллюстративных материалов отвечает предъявляемым требованиям;

*оценка «хорошо» (71-85 баллов)* - основанием для снижения оценки может служить нечеткое представление сущности и результатов исследований на защите, или затруднения при ответах на вопросы, или недостаточный уровень качества оформления текстовой части и иллюстративных материалов, или отсутствие последних;

*оценка «удовлетворительно» (56-70 баллов)* - дополнительное снижение оценки может быть вызвано выполнением работы не в полном объеме, или неспособностью студента правильно интерпретировать полученные результаты, или неверными ответами на вопросы по существу проделанной работы;

*оценка «неудовлетворительно» (менее 56 баллов)* - выставление этой оценки осуществляется при несамостоятельном выполнении работы, или при неспособности студента пояснить ее основные положения, или в случае фальсификации результатов, или установленного плагиата.

## **6. Оценочные материалы для организации текущего контроля успеваемости обучающихся**

Форма, система оценивания, порядок проведения и организация *текущего контроля успеваемости* обучающихся устанавливаются Положением об организации текущего контроля успеваемости обучающихся.

### **Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов**

Раздел 1. Понятие, методы и этапы организационного проектирования

Тема 1. Цели и задачи организационного проектирования.

Цели и задачи дисциплины «Организационное проектирование». Система целей оргпроектирования. Основные задачи оргпроектирования.

Тема 2. Методические основы оргразвития и оргпроектирования систем управления.

Основы проектирования организационной системы. Формы реализации организационных систем. Методы организационного проектирования: метод аналогий, экспертно-аналитический, структуризации целей, организационного моделирования.

Тема 3. Методы исследования, анализа и проектирования систем управления.

Классификация методов исследования и анализа СУ. Технические средства сбора данных. Методы сбора исходной информации. Формализованное представление результатов изучения и анализа систем управления. Выбор и обоснование методики исследования СУ. Уточнение целей и объектов, источников информации и методов исследования. Разработка документации для сбора данных и подготовка методических указаний по их заполнению. Подготовительные работы. Порядок проведения исследования. Обработка и обобщение материалов исследования. Представление результатов исследования различных подсистем изучаемой СУ. Анализ состояния системы на основании данных проведенного исследования. Анализ состава, структуры, свойств, характеристик, отношений. Проведение детального анализа количественных и качественных характеристик системы. Выявление основных связей и зависимостей, влияющих на систему и отдельные ее элементы. Характеристика наиболее распространенных методов исследования. Хронометраж. Фотография рабочего времени. Самофотография. Метод моментных наблюдений. Экономико-статистические и технические методы. Характеристика методов анкетирования, интервьюирования.

Тема 4. Этапы организационного проектирования.

Разработка концепций организации научно-технической и основной функциональной деятельности организации. Разработка технико-экономического обоснования проекта: определение основных параметров функционирования организационной системы, затрат на ее функционирование. Выбор возможно более эффективного варианта организационного проекта. Разработка технического и рабочего проекта. Этапы ввода организационного проекта в эксплуатацию.

Раздел 2. Проектирование организационных структур и оценка эффективности

Тема 5. Проектирование организационных структур.

Оценка соответствия сложившегося типа структуры проектному и нормативному. Проектирование организационной структуры управления: выбор вида оргструктуры, определение взаимосвязей между структурными элементами, оптимизация организационной структуры управления. Принципы построения организационных структур управления. Содержание и этапы процесса проектирования организационной структуры. Методы проектирования структур. Определение параметров организационной структуры управления. Проектирование управленческих процедур. Оценка эффективности решений по проектированию организационной структуры управления предприятием

Тема 6. Планирование, организация проектных работ и оценка эффективности организационного проекта.

Разработка и планирование содержания функций управления, их взаимозависимости и взаимосвязи. Определение трудоемкости реализации функций управления. Разработка сетевой модели выполнения организационного проекта. Расчет и оптимизация параметров сетевой модели. Сущность эффективности организационного проекта. Основные параметры и методы оценки его эффективности. Определение критерия выбора альтернативного варианта организационного проекта и его анализ. Принятие решения об использовании альтернативного варианта.

Тема 7. Проектирование подсистем управления.

Проектирование технологического обеспечения деятельности организационной системы: разработка технологического процесса организационной деятельности, разработка технической и технологической документации осуществления организационной деятельности, предварительная оценка эффективности технологической подсистемы. Проектирование информационной подсистемы, оценка ее эффективности. Проектирование внутриорганизационных стандартов.

Тема 8. Проектирование управления персоналом.

Расчет потребности в управленческом персонале. Разработка проекта системы подбора управленческого персонала. Формирование системы тестов определения уровня профессиональной подготовки. Разработка проектов расстановки кадров.

**Критерии оценивания:**

- правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

**Шкала оценивания:**

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
Отлично (86-100 баллов)	Обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно
Хорошо (71-85 баллов)	Обучающийся достаточно полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно. Допускает 1-2 ошибки, исправленные с помощью наводящих вопросов
Удовлетворительно (56-70 баллов)	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений заданного вопроса, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки
Неудовлетворительно (менее 56 баллов)	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующий вопрос, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Отмечаются недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом

### Комплект заданий для практических работ

Раздел 1. Понятие, методы и этапы организационного проектирования

Тема 1. Цели и задачи организационного проектирования.

Цель практической работы: познакомиться с основными этапами проектирования организационной системы и ее составляющими элементами.

Ожидаемый результат: студенты должны научиться:

определять основные элементы, необходимые для проектирования организационной системы определенного типа;

проводить исследования факторов внешней среды, оказывающих влияние на проектирование организационной системы.

Организационное проектирование – это метод формальной организации целостных систем, обладающих высокой надежностью, устойчивостью и экономичностью. В процессе проектирования должны быть определены необходимые пропорции между элементами системы, их пространственное размещение, установлены рациональные связи, регламентировано функционирование элементов во времени. Организационное проектирование может быть направлено:

На создание новой системы или процесса;

Частичное усовершенствование системы или процесса;

Их радикальное преобразование.

В общем случае выделяют следующие этапы организационного проектирования:

Исследовательский этап, который включает предпроектные работы;

Техническое проектирование;

Рабочее проектирование.

На предпроектном этапе устанавливают цели и задачи проектирования, проводят исследования внешней среды, анализ возможных вариантов решения проектных задач, составляют техническое задание.

На этапе технического проектирования выбирают и обосновывают окончательный вариант организационного решения.

В процессе рабочего проектирования готовят полный комплект документации и проводят экспертизу проекта.

Постановка задачи.

На основе исследований и анализа внешней среды необходимо принять решение: Какую организационную систему вы будете создавать? Определите основные элементы проектируемой организации, вид деятельности, продукцию, которую собираетесь выпускать, или услуги, которые будете указывать. Подробно опишите свою организацию в следующей последовательности:

1. Организационно-правовая форма.

2. Место регистрации.

3. К какой сфере и отрасли экономики относится предприятие.

4. Создаете ли вы новое предприятие или расширяете существующее?

5. Предполагаемая дата открытия или начала функционирования предприятия.

6. Если это существующее предприятие, дайте подробное изложение его истории.

7. Каким будет режим работы предприятия.

8. Является ли ваше предприятие сезонным или оно будет функционировать круглый год?

9. Какие виды ресурсов (материалы, финансы, технологии, трудовые ресурсы, информация) вам необходимы?

10. Кто ваши поставщики и что они будут вам поставлять?

11. О каком кредите, и на каких условиях вы можете договориться с вашими поставщиками?

12. Окажут ли вам поставщики какую-либо помощь (обучение, управленческая подготовка, техническая помощь, продвижение товара)?

13. Если часть вашей будущей работы передана субподрядчикам, то кто они?

14. Каковы особенности вашего бизнеса?

15. Почему вы предполагаете, что ваш бизнес будет успешным и прибыльным?

16. Какие обоснования подтверждают вашу уверенность в успехе бизнеса?

17. Какие у вас имеются конкуренты, где они находятся?

18. Приведите их характеристику, сильные слабые стороны их работы. Каковы преимущества вашей продукции по сравнению с продукцией конкурентов?

19. Есть ли у вас планы научных разработок и основания нового продукта, процессов или услуг?

20. Потребуется ли вам дополнительное финансирование ваших исследований и разработок?

21. Как бы вы определили своих основных покупателей (жители микрорайона, города, региона, их этнический состав, возрастные группы, пол, социальный уровень)?

22. Каков объем вашего рынка (по площади, населению)?

23. Каков, по вашему мнению, потенциал роста вашего рынка?

24. Как вы планируете устанавливать цены на свою продукцию или услуги?

25. Обоснуйте, что такие цены принесут вам достаточную прибыль.

Тема 2. Методические основы оргразвития и оргпроектирования систем управления.

Задание 1. Обоснование метода организационного проектирования.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

1) аналогий;

2) экспертно-аналитический;

3) структуризации целей;

4) организационного моделирования.

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые определяли себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологий, спецификой организационного окружения, размером и т.п.), по отношению к проектируемой организации.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и работников с тем, чтобы выявлять специфические особенности, проблемы в работе аппарата

управления, а так же выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройки, исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а так же обобщения и анализа наиболее передовых тенденции в области организаций управления.

Метод структуризации цели предусматривает выработку системы цели организации и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе цели. При его использовании выполняются следующие этапы:

1) Разработка системы целей, представляющие собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов.

2) Экспертный анализ предполагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности, достижения каждой из цели, устанавливаемых к каждому подразделению, определение отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений, исходя из взаимосвязей их целей.

3) Составление карт прав и ответственности за достижение цели, как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных.

Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде системы математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примером могут служить модели многоступенчатой оптимизации; модели системной индустриальной динамики и др.);

- графо-аналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородных подразделениях, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными управлениями руководства. Примерами могут служить описание материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями; матрицы распределения полномочий и ответственности; таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления;

- натуральные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты – заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты – искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры-действия практических работников (участников игр), основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий;

- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить регрессивные модели зависимости численности ИТР и служащих от производственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик.

Процесс проектирования организационной структуры и системы управления в целом должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.

На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, а также выявление и анализ организационных прототипов. Более формализованные методы должны быть использованы для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии регламентации.

1. Для проектирования организационных структур новых организаций преимущественно используются формально-аналитические методы и модели, для совершенствования действующих организаций – методы диагностических обследований и экспертного изучения организационной системы. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а так же от возможностей для проведения соответствующего исследования, определяемых наличием его методики, необходимой информации, а так же квалификацией разработчиков системы и сроками представления рекомендаций. Многосторонность организационного механизма не позволяет использовать однозначные методы – формальные, либо неформальные. Необходимо исходить из

сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта.

2. Разработка нормативной организационной структуры (необходимо обосновать и нарисовать схему обновленной ОСУ, описать требования к составу и структуре персонала в т.ч. к руководящим и новым работникам, если такие появятся в результате предложенных преобразований).

3. Анализ факторов, влияющих на проектирование (необходимо выявить и проанализировать значимость факторов внешней и внутренней среды, влияющих на вводимые преобразования. Необходимо составить таблицу SWOT-анализа. Основное требование – учесть и проанализировать все факторы внутренней и внешней среды, которые могут помешать или содействовать разработке проектируемой системы управления.

Методические рекомендации по проведению SWOT-анализа организации. Для эффективного управления, грамотного планирования и проектирования организации, необходимо проводить анализ и мониторинг факторов внешней и внутренней среды.

Внешняя и внутренняя среда является необходимым условием существования организации. Поэтому функционирование и развитие предприятия определяется уровнем знания об окружающей и внутренней средах. Они могут содержать как благоприятные параметры, так и включающая неблагоприятные факторы. Благоприятные параметры воспринимаются как возможности развития, повышения эффективности и т. д., а неблагоприятные – как угрозы. Универсальным методом исследования факторов внутренней и внешней среды является SWOT-анализ.

Аббревиатура метода происходит от английских слов: Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats, что в переводе означает: силы – слабости – возможности – угрозы.

Одни сильные стороны системы более важны, чем другие. Они могут быть использованы для формирования стратегии. В то же время сильная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон.

Возможности заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укреплении слабых.

Угрозы проявляются в разных сферах: в демографических изменениях; экономической ситуации; экологической ситуации; в политических переменах в стране и мире т. д.

Анализ сильных и слабых сторон дает возможность установить связь между потенциалом и проблемами организации, с одной стороны, а с другой – установить связи между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет найти варианты успешного существования и определить перспективы развития социальной системы.

Слабые стороны организации могут корениться в следующем:

- в отсутствии четкого видения перспектив развития и в устаревших методах управления;
- в недостатке умений и таланта у лиц, принимающих решения, и низкой реализуемости принимаемых решений;
- в недостаточной квалификации исполнителей;
- в значительном дефиците денежных средств;
- в недостаточном имидже организации;
- в неудовлетворительной информационной работе.

Возможные сильные стороны:

- географическое местоположение;
- улучшение экономической ситуации;
- развитие связей с поставщиками и потребителями;
- сотрудничество с научными и образовательными учреждениями;
- инвестиции в развитие организации и др.

Более подробную структуру параметров внешней и внутренней среды можно посмотреть на рисунках 1-4. Матрица SWOT имеет следующий вид (табл.).

Таблица 1 - Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
	1...	1...
	2.....	2.....
	3.....	3.....

	1.	1.
Сильные стороны	Поле «Сил и возможностей» <i>Разрабатываются и вписываются конкретные предложения и стратегии развития организации</i>	Поле «Сил и угроз» <i>Разрабатываются и вписываются конкретные предложения и стратегии развития организации</i>
1.....		
2.....		
3.....		
Слабые стороны	Поле «Слабых сторон и возможностей» <i>Разрабатываются и вписываются конкретные предложения и стратегии развития организации</i>	Поле «Слабых сторон и угроз» <i>Разрабатываются и вписываются конкретные предложения и стратегии развития организации</i>
1...		
2.....		
3.....		

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы внешней среды.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Пары, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможное, угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организаций дополнительную сильную сторону том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

В табл. 2 приведен пример составления матрицы SWOT-анализа для промышленного предприятия.



Рис. 1. Структура параметров ближней внешней среды



Рис. 2. Анализа параметров дальней внешней среды организации



Рис. 3. Структура эффективности ресурсной составляющей организации



Рис. 4. Структура параметров менеджмента в организации

В табл. 2 приведен пример составления матрицы SWOT-анализа для промышленного предприятия.



Таблица 2 - Матрица SWOT-анализа для среднего промышленного предприятия

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Кредит</li> <li>3. Сотрудничество с НИИ</li> </ol>	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Повышение налогов</li> <li>3. Конкуренты с новыми технологиями</li> </ol>
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитая организационная культура</li> <li>2. Высокий профессионализм персонала</li> </ol>	<p>Поле «Сил и Возможностей»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участие в мероприятиях НИИ.</li> <li>2. Использовать базу НИИ для апробации новых технологий и продуктов</li> </ol>	<p>Поле «Сил и угроз»</p> <p>Использовать кадровый и потенциал для внедрения новой продукции и современных технологий</p>
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Износ оборудования</li> <li>2. Несовершенная ОСУ</li> </ol>	<p>Поле «Слабых сторон и Возможностей»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использовать кредит на обновление оборудования</li> <li>2. Активное сотрудничество с НИИ по вопросам корректировки системы управления и внедрения нововведений</li> </ol>	<p>Поле «Слабых сторон и угроз»</p> <p>Эффективно использовать кредит, четкий финансово-экономический контроль, мониторинг внешней среды, бенчмаркинг</p>

4. План организационного развития (в этом параграфе нужно составить организационный план по предлагаемым мероприятиям (организационно-структурным, социальным, экономическим, производственным, технологическим, инженерно-техническим и др.), спрогнозировать возможные трудности, определить сроки, ответственных лиц, дать рекомендации по преодолению сопротивления переменам). План организационного развития составляется в виде таблицы, которая может включать разные разделы, в зависимости от типа организации и планируемых преобразований (см. табл. 3).

Таблица 3 - Примерная форма плана

Мероприятие	Сроки, ресурсы	Ответственные	Ожидаемый результат	Трудности
План организационно-структурных мероприятий				
1....				
2....				
3....				
План социальных мероприятий				
1....				
2....				
3....				
План финансово-экономических мероприятий				
1....				
2....				
3....				
План производственных и инженерно-технических мероприятий				
1....				
2....				

В конце параграфа необходимо определить эффективность предлагаемых преобразований.

Методические рекомендации по оценке эффективности организационных проектов.

Показатели, используемые при оценке эффективности организационных проектов можно разделить на 4 группы.

1) Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации. Это могут быть:

- а) объем выпускаемой продукции;
- б) прибыль;
- в) повышение или снижение себестоимости;
- г) качество продукции;
- д) сроки внедрения нововведений.

2) Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, а именно:

- а) расходы на содержание аппарата управления;
- б) подготовку и переподготовку управленческих кадров
- в) расходы на исследовательские проекты в системе управления.

Также к нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, гибкость, оперативность, надежность.

Производительность аппарата управления может определяться, в частности, как количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации, приходящийся на одного работника, занятого в аппарате управления.

Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления. Менять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушать присущей данной структуре упорядоченности отношений.

Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления и решения управленческих проблем, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным (соответствующим поставленным целям) функционированием.

Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, то надежность аппарата управления может относительно полно характеризоваться его исполнительностью, т. е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов;

3) Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры управления и ее технико-организационный уровень:

- а) звенность системы управления;
- б) уровень централизации функций управления;
- в) принятые нормы управляемости;
- г) сбалансированность прав и ответственности.

4) Социальные показатели эффективности организационных проектов:

- а) текучесть кадров;
- б) социально-психологический климат, уровень напряженности и конфликтности;
- в) степень восприятия и адаптации трудового коллектива к нововведениям.

Тема 3. Методы исследования, анализа и проектирования систем управления.

Задание. Провести анализ внешней среды организации (анализ и оценка информации о потребителях, конкурентах; поставщиках, партнерах, о влиянии экономики страны и региона на организацию, о значимости социально-культурных, географических, политических и других факторах, влияющих на развитие организации. Необходимо составить профиль среды организации.

Методические указания по составлению профиля среды организации. С помощью метода профиля среды дается оценка относительную значимость для организации отдельных факторов внешней среды.

Метод составления профиля среды заключается в следующем. В таблицу профиля среды (см. табл. 1) выписываются отдельные факторы внешней среды, которые влияют на организацию. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка.

Таблица 1 - Профиль среды организации

Факторы внешней среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
	А 1...3	В 0...3	С +1, -1	Д Д= А*В*С
Конкуренты				
Потребители				
Законы и политические изменения				
СМИ				
Поставщики				
Международные события				

Оценка факторов внешней среды проводится по следующей шкале:

оценка его важности для отрасли по шкале: 3 – сильное значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение; оценка его влияния на организацию (систему) по шкале: 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния; оценка направленности влияния по шкале: +1 (плюс) – позитивная направленность, - 1(минус) – негативная направленность.

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное, какой фактор имеет положительное или отрицательное воздействие, на что в первую очередь стоит обратить внимание. Пример составления профиля среды организации для коммерческого банка представлен в табл. 2.

Таблица 2 - Профиль среды для коммерческого банка (на период 20\_\_ г.)

Факторы внешней среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
	А 1...3	В 0...3	С +1, -1	Д А*В*С
Конкуренты	2	3	+1	+4
Потребители	3	3	+1	+9
Законы и политические изменения	3	3	-1	-9
СМИ	1	2	+1	+2

Анализ данных табл. 2 свидетельствует, что самым важным и опасным фактором развития для банка являются политические изменения и законодательное регулирование банковской сферы в связи с нестабильной международной ситуацией. Важным фактором являются и потребители, от которых напрямую зависит функционирование и работа банка. Менее значимыми факторами являются конкуренты и СМИ.

Тема 4. Этапы организационного проектирования.

Задание. Выбор возможно более эффективного варианта организационного проекта. Рассмотрите следующие два проекта:

Год	Проект А	Проект В
0	-260 000	-40 000
1	5000	45 000
2	15 000	5000



это генеральный директор, второй – его заместители и функциональные руководители; и третий уровень – это руководители низовых звеньев и их подчиненные (например: бар-менеджер и подчиненные ему бармены, или администраторы и подчиненные им официанты и уборщицы).

Всего в организации 48 человек, из них 10 человек, осуществляют функции управления на разных уровнях.

Сфера контроля для высшего звена управления составляет 7 человек, что не превышает допустимой нормой согласно теории управления. Для всех других линейных и функциональных руководителей сфера контроля также не нарушена.

Данная структура относится к типу линейно-функциональной. Ее преимуществами являются:

- стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;

- уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.

К недостаткам можно отнести:

- возможность возникновения противоречий между целями структурных подразделений и организации в целом;

- отсутствие гибкости и динамичности;
- недостаточно четкая ответственность;
- информационная перегрузка ключевых фигур в руководстве организации.

В ОСУ существенных недостатков не выявлено, но с учетом этапа развития жизненного цикла организации можно предложить введение должности маркетолога, который будет подчиняться Директору.

К кандидатам на должность маркетолога предъявляются следующие требования:

1) высшее профильное образование, а так же к вниманию могут приниматься заявки кандидатов, получивших образование по укрупнённой группе специальностей «Экономика и управление»;

2) владение иностранным языком приветствуется;

3) знание особенностей исследуемого рынка;

4) умение заниматься аналитической работой, собирать и обрабатывать статистические данные, составлять отчеты;

5) уверенное владение ПК и офисной техникой;

6) умение грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме;

7) коммуникативность и стрессоустойчивость.

Должностные обязанности маркетолога являются весьма серьёзными и ответственными и среди них, возможно, выделить следующие:

1) мониторинг и анализ текущей ситуации на рынке. Составление прогнозов развития рынка;

2) составление рекомендаций по повышению продаж и узнаваемости бренда;

3) написание статей, пресс-релизов и их публикация в профильных СМИ;

4) участие в выставках и конференциях;

5) поддержка и развитие интернет-сайтов (как правило, консультативного характера);

6) на основе результатов маркетинговых исследований разрабатывает общую стратегию маркетинга компании;

7) проводит категоризацию и выявляет приоритетные группы потенциальных потребителей для разработки мероприятий, способствующих расширению рынка продаж товаров и услуг;

8) разрабатывает предложения по индивидуализации товаров для передачи информации производителям или самостоятельному приданию товарам индивидуализирующих характеристик;

9) поддерживает связь с рынком с помощью рекламы, службы информации для информирования потребителей и продвижения товаров;

организует разработку стратегии рекламных мероприятий;

10) разрабатывает меры по стимулированию продаж;

11) готовит предложения по формированию фирменного стиля предприятия и фирменного оформления рекламной продукции;

12) анализирует эффективность проведения маркетинговых мероприятий; наблюдает за маркетинговыми кампаниями конкурентов, анализирует их, вносит коррективы в маркетинговые мероприятия компании.

Введение данной штатной единицы весьма уместно на данном этапе развития организации, а так же данные преобразования экономически обоснованы, так как затраты связанные с привлечением специалиста и оплатой заработной платы в последствии могут быть окуплены за счёт повышенной прибыли.

**Задание 2**

1. Заполните таблицу «Бинарные отношения признаков организационных структур».

2. Рассчитать функции организационных структур Глинейная, Fфункциональная, Fпродуктовая.

3. Сделать вывод, какая организационная структура наиболее приемлема для организации?

Даны следующие значения показателей деятельности организации ООО «Луч»:

- чистая прибыль за 2012г. - 321955,31 тыс. руб.;
- чистая прибыль за 2013г. - 289000 тыс. руб.;
- чистая прибыль за 2014г. - 265000 тыс. руб.;
- управленческие расходы за 2012г. - 670740,24 тыс. руб.;
- управленческие расходы за 2013г. - 719271,48 тыс. руб.;
- управленческие расходы за 2014г. - 854869,08 тыс. руб.;
- количество звеньев существующей организационной структуры в 2014г. - 6;
- оптимальное количество звеньев организационной структуры - 8;
- количество организаций данного типа в регионе деятельности организации - 756;
- площадь региона, на которой функционирует все организации данного типа - 523,1тыс.км<sup>2</sup>.
- организация имеет линейную организационную структуру.

**Задания:**

1. Рассчитать коэффициент эффективности организационной структуры управления за три периода;

2. Рассчитать коэффициент звенности;

3. Рассчитать коэффициент территориальной концентрации;

4. Сделать выводы об эффективности организационной структуры.

Тема 6. Планирование, организация проектных работ и оценка эффективности организационного проекта.

Задание 1. Методы построения сетевых моделей и диаграм предшествования

Построить стрелочную диаграмму на основе заданных параметров предшествования. Упростить сетевой график. Построить диаграмму предшествования.

1. Обсудить в группе основные правила построения и укрупнения стрелочных сетевых диаграмм.

2. Построить сетевой график на основании индивидуального задания по вариантам:

**Вариант 1**

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа	Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
-	А	В, Г	Ж
-	Б	Д, Е, Ж	З
А, Б	В	Д, Е	И
А, Б	Г	И, З	К
В, Г	Д	-	Л
В, Г	Е	А	М
-	О	О, И, З	П

**Вариант 2**

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа	Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
-	А	В, Е	Ж
А	Б	В, Г	З
А	В	-	И
Б	Г	Ж, З, И	К
-	Д	К	Л
Б, Д	Е	В, Е	М
Б, Д	Н	И, Н	О

**Вариант 3**

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа	Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
-	А	Г, Д	Ж
-	Б	-	З
Б	В	З	И
В	Г	Ж, Е, И	К
А, Б	Д	А, Б	Л
Д, Г	Е	Л	М
А, Б	Н	Г, Д, Н	О

Тема 7. Проектирование подсистем управления.

Выполнить:

Проектирование технологического обеспечения деятельности организационной системы:  
 разработка технологического процесса организационной деятельности,  
 разработка технической и технологической документации осуществления организационной деятельности,  
 предварительная оценка эффективности технологической подсистемы.  
 Проектирование информационной подсистемы, оценка ее эффективности.  
 Проектирование внутриорганизационных стандартов.  
 Тема 8. Проектирование управления персоналом.  
 Провести расчет потребности в управленческом персонале.  
 Разработать проект системы подбора управленческого персонала.  
 Сформировать систему тестов определения уровня профессиональной подготовки управленческих кадров.

Разработать проект расстановки кадров.

**Критерии оценивания заданий для практических работ:**

- правильность выполнения задания на практическую работу в соответствии с вариантом;
- степень усвоения теоретического материала по теме практической работы;
- способность продемонстрировать преподавателю навыки работы в инструментальной программной среде, а также применить их к решению типовых задач, отличных от варианта задания;
- качество подготовки отчета по практической работе;
- правильность и полнота ответов на вопросы преподавателя при защите работы и др.

**Шкала оценивания**

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
Отлично (86-100 баллов)	Выполнены все задания работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы.
Хорошо (71-85 баллов)	Выполнены все задания работы; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.
Удовлетворительно (56-70 баллов)	Выполнены все задания работы с замечаниями; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями
Неудовлетворительно (менее 56 баллов)	Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания работы; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

**Комплект кейс-задач**

**Разработка и определение миссии, стратегических целей в соответствии с выбранной миссией для фирмы на российском рынке**

«ФИРМА А» – крупнейший в Великобритании производитель оборудования для пекарен среднего, мелкого размера и мини пекарен. Фирма была основана в 1926 г. Дэвидом Джонсоном и продолжает оставаться семейной компанией. Имеет дочерние компании в Дублине, Сингапуре, Токио, Нью-Йорке, Барселоне. Количество занятых на головном предприятии в Великобритании – 250 чел. В 2001 г. «ФИРМА А» основало в Москве СП «Московский хлеб» - пекарню цикла с объемом производства 2 т. муки в смену и количеством занятых 20 чел. в смену. Пекарня «Московский хлеб» уже к концу 1993 г. полностью себя окупила и вышла на достаточно большой объем прибыли при дневном обороте 12 000 дол. США и количестве продаж 10 000 усл. ед. изделий в сутки. Основываясь на опыте первой пекарни, руководство фирмы одобрило организацию второй пекарни, которая сконцентрируется на производстве хлебных изделий для обслуживания на бортах самолетов, вылетающих из аэропорта Шереметьево-2. Однако вовлечение в сферу производства хлеба отнюдь не содействует развитию рынка сбыта для самого оборудования – основной продукции «ФИРМА А», объем производства которой на головном предприятии в Великобритании при полной комплектации (10-20 агрегатов) составляет 250-300 ед. в год при средней цене 150 000 ф. ст. Объем годового производства на существующих мощностях может быть доведен до 400-450 ед. Руководство фирмы, возлагая определенные надежды на российский рынок, поставило задачу довести объем продаж до 4000 ед. в год, 100 из которых должны продаваться в России.

Фирма «ФИРМА Б» основана в 1919 г. семьей Ван Бел в Брюсселе. Это крупнейший в Европе производитель улучшителя хлеба – биохимического соединения жиров, сахаров, энзимов, эмульгаторов и аскорбиновой кислоты, повышающего потребительские качества хлеба (вкус, аромат, срок хранения в свежем виде, мягкость, пористость, цвет, хрустящие свойства) и промышленные качества теста. Улучшитель используется абсолютно во всех видах хлебопродуктов на Западе. Головное предприятие «ФИРМА Б», на котором выпускается основная масса улучшителя в Европе, находится под Брюсселем.

Распределительная сеть охватывает более 65 стран мира на всех континентах.

Производственная сеть состоит из заводов в Европе, Северной и Латинской Америке, Африке (ЮАР) и Азии.

На предприятиях «ФИРМА Б» в общей сложности занято около 5000 чел., годовой объем выпуска улучшителя на головном заводе – около 25 000 т. в год при средней цене 2,5 немецкой марки

за килограмм, годовой оборот головного предприятия достигает 62500000 немецких марок. Товарный ассортимент фирмы состоит из более чем 10 основных видов улучшителей, кондитерских глазурей, подсолнечного масла, смеси для мороженого, заварных кремов, в том числе малокалорийных, малокалорийного заменителя взбитых сливок, кулинарного шоколада. На российском рынке «ФИРМА Б» работает уже около 10 лет. Первоначально деловые контакты были успешно установлены с Министерством хлебной промышленности СССР. Сейчас старые связи после двухлетнего перерыва возобновились. Министерство хлебной промышленности ежеквартально закупает 20 т. улучшителя. Кроме того около 1 т. улучшителя в месяц закупает СП «Московский хлеб».

Таким образом, объем продаж в России на сегодняшний день составляет 200000 марок в год. Вполне естественно, что руководство фирмы намерено увеличить объем продаж в России.

Идея проекта состоит в создании полного франчайзинга оборудования ВХ, производимого «ФИРМА А» в Москве. Система ВХ – одно из систем типа «Б» (BAKEOFF), используемых на Западе. Концепция «Б» появилась впервые в Великобритании в начале 1980-х, и смысл ее заключается в выпечке хлеба если не на глазах покупателя, то, по крайней мере, за несколько часов до его приобретения. Оборудование печи, расстойные шкафы, шкафы хранилища располагаются непосредственно за прилавком-витриной, который одновременно служит термосом для сохранения температуры горячего, только что выпеченного хлеба. Для охлаждения хлеба требуется около 3 часов. Система устанавливается непосредственно в торговом зале супермаркета или внутри магазина-булочной. Общая минимальная занимаемая площадь – 12,5 кв. м. (2,5 □

5). Максимальная производительность при стандартной комплектации (две восьмиуровневые печи ВХ ВАКЕТОМИС) – 400 кг. (1000 стандартных булочек) хлеба за восьмичасовой рабочий день. Функциональный смысл систем – в осуществлении заключительной стадии производственно-потребительской технологической цепочки изготовления и распространения хлеба, а именно: конечный расстой, выпечка, декор, продажа. Начальные операции (складирование ингредиентов, замес, раскатка, начальный расстой), наиболее трудоемкие и громоздкие, осуществляется на отдельном производстве, которое берет на себя обслуживание целой сети систем «Б».

Отношения между каждой отдельной системой «Б» и первичным производством строятся на принципе «покупатель – продавец». Необходимость разделения в процессе вытекает из концепции максимального приближения товара к потребителю в его лучшем качестве – «только что из печи». Поскольку в большинстве торговых точек либо невозможно, либо не целесообразно устанавливать пекарни полного цикла, идеальным решением может служить «Б».

Разделение стадий производства в пространстве и связанная с этим необходимость транспортировки, а также необходимость автономности каждой отдельной системы «Б» определили промежуточную дополнительную стадию технологического процесса – замораживание-размораживание. Тесто перед транспортировкой с первичного производства в магазин «Б» замораживается до температуры  $-18^{\circ}\text{C}$ , перевозится, складывается в термоизолированном шкафу-хранилище, что обеспечивает достаточное время хранения теста в необходимой фазе расстоя. Непосредственно перед выпечкой тесто подается в расстойный шкаф, где размораживается и подходит. Такая технология требует не только дополнительного оборудования (морозильные камеры на первичном производстве), но и особого состава теста, который мог бы переносить значительные температурные колебания без ущерба вкусовым качествам. Именно такая добавка – улучшитель КИМО – и была разработана «ФИРМА Б». К тому же должна быть идеально отлажена система транспортного сообщения между первичным производством и системой «Б». Таким образом, проект состоит из создания торгово-технического центра по продаже, допродажного и послепродажного (гарантийного) технического обслуживания систем «Б», учебного центра по обучению работе с «Б» и улучшителями, производства замороженного теста и транспортного подразделения.

Для принятия решения о начале проекта было фактически проведено комплексное рыночное исследование, состоящее из исследования рынка конечного продукта и исследования рынка оборудования, поскольку проект предполагает продажу систем «Б» и обслуживание их, т.е. продажу замороженных полуфабрикатов для использования в этих системах.

Рынок хлебопродуктов – один из самых неэластичных и к тому же самых емких рынков продуктов питания. В Великобритании, например, объем продаж достигает 30 млрд. ф. ст. в год. Развитие рынка в России определяется микроэкономической тенденцией отставания темпов уменьшения покупательной способности рубля от темпов инфляции. Это обуславливает рост емкости российского рынка и проявляется в уменьшении покупательной способности иностранных валют на российском рынке.

За шесть лет паритет покупательной способности доллара США по потребительской корзине уменьшился в России в три раза. Прогнозируемая тенденция состоит в дальнейшем относительном росте покупательной способности рубля в 4-5 раз в последующие 5-6 лет, т.е. в увеличении платежеспособности спроса на одну треть (33%) в год. Поскольку емкость рынка в натуральном выражении хлебопродуктов ограничена, негибка и достаточна постоянна (неэластичный спрос на товар), рост платежеспособности не будет вести к увеличению количества приобретаемого товара,

однако будет существенно меняться ассортимент хлебопродуктов: значительно расширятся за счет предложения более изысканных и более дорогих изделий (с 0,2 долл. США в настоящем до оценочного уровня 0,7 долл. через пять лет). Одновременно с расширением предложения ассортимента будет расти конкуренция со стороны уже существующих производителей качественных хлебопродуктов и вновь создаваемых предприятий. Так, уже 50% рынка качественного хлеба в Москве приходится на фирмы «Австралийская пекарня», «Немецкая пекарня», «Швейцарская пекарня», «Монреальский хлеб», остальная доля – пекарня «Московский хлеб». Однако конкуренция не ощущается пекарни работают на полных мощностях, и рынок высококачественного хлеба далек от насыщения. Из-за отсутствия конкуренции уровень цен на этом рынке несколько завышен. Например, «Московскому хлебу» из-за большого количества заказов в ноябре 1993 г. пришлось увеличить отпускные цены с 90 центов до 1 долл. 10 центов, что довело розничную цену до 1 долл. 55 центов. На этом примере можно проследить присущую российскому рынку специфику всепоглощаемости.

Часть потребителей предпочитает заплатить в десять раз большую цену за действительно качественный товар – упакованный и уже нарезанный хлеб, соответствующий западным стандартам по вкусовым и потребительским характеристикам, чем приобретать традиционный местный батон. Отметим что цена 1 долл. 50 центов в два-три раза превышает среднеевропейский уровень – 50-80 центов за 400-граммовый хлеб.

Сегмент рынка для такого хлеба состоит из потребителей с месячным доходом более 500 долл. США, регулярно совершающих покупки в супермаркетах. Ориентировочный объем годовых продаж через системы «Б» в соответствии с планом установки самих систем из расчета 300 кг. в день на одну систему составит: 900 т. хлеба – через год, 3600 т. – через два, 9000 т. – через три года, 27 000 т. – через пять лет. Или около 2 млн. долл. через год, около 7,7 млн. долл. через два года, около 20 млн. долл. – через три года, около 60 млн. долл. – через пять лет. Из них 50 % - оборот розничной сети, 50% - оборот начального производства замороженного теста.

Потенциальный рынок для оборудования «Б» в Москве состоит из 190 универмагов и гастрономов и 750 мелких булочных. По цене системы стандартной комплектации 50 000 долл. годовой объем продаж составит 500000 долл. в первый год, 1500000 долл. за второй год, 3000000 долл. за третий, 5000000 – за четвертый и пятый годы. Учитывая особенности российского рынка, продажи в течение первых двух лет планируются на условиях отсрочки полной выплаты стоимости оборудования на шесть месяцев. Ситуация осложняется характером приватизации в Москве, где торговые точки переходят в собственность трудовых коллективов, не имеющих доступа к банковским кредитам и не обладающих какими-либо существенными собственными средствами. Однако на первоначальном этапе планируется изучить возможность продавать оборудование фирмам или предпринимателям, которые будут строить свои отношения с собственником помещения на условиях аренды. Будет изучена возможность предоставления технического центра для предпродажного и гарантийного обслуживания систем «Б». Наряду с системами «Б» будут предложены к продаже средние, мелкие и мини-пекарни – также продукция «ФИРМА А». При успешном осуществлении проекта объем продажи улучшителя компанией «ФИРМА Б» только для систем «Б» составит 180 т. в год. Или около 500 000 марок. Общий объем первоначальных инвестиций составит 1,5-2 млн. долл. Срок окупаемости – около двух лет.

#### **Вопросы:**

1. Проанализируйте исходную информацию и сформулируйте мотивы и цели выхода фирм «ФИРМА А» и «ФИРМА Б» на российский рынок.
2. Как можно позиционировать систему «Б» на российском рынке? Каковы ее недостатки?
3. Охарактеризуйте целевые сегменты на российском рынке хлебопродуктов и систем «Б».
4. Разработайте целевую и товарную стратегии для фирм «ФИРМА А» и «ФИРМА Б» на пятилетнюю перспективу.
5. Какую систему управления и планирования использует каждая фирма?
6. Сопоставьте обе системы управления и планирования и сделайте обоснованный выбор.

#### **№2. Организационные преобразования фирмы**

Фирма OscarLtd. в течении четверти века известна в Великобритании как изготовитель высококачественной кожи, замши, верхней мужской одежды из овчины. Штат компании состоит примерно из 60 наемных работников и трех директоров. Помещение, в котором расположена фирма, довольно старое, арендуемое ею со дня основания. Рабочая сила гибкая, а среди директоров лишь управляющий директор (г-н Штайн) занимает активную позицию в бизнесе.

Текущий ассортимент состоит из курток и пальто (22 разновидности по стилю).

Производительность компании 400- 500 изделий в неделю. Можно было бы использовать дополнительные помещения, машинистов и станки, чтобы повысить производительность до 1000 изделий в неделю.

Ёмкость рынка этих товаров оценивалась в Великобритании в 2010-ом году в 1,5 млн. ф. с.

Однако с 2011 г. рынок заметно сократился под влиянием инфляции, малые предприятия вообще прекратили торговлю.

Производственная перепись показала, что 25% выпуска продукции приходилось на шесть фирм с числом работающих 1200 чел. 20% промышленного производства приходится на 1000 небольших компаний (по 100 работающих). На независимые магазины мужской одежды приходится 23% продаж курток и 30% - пальто. Многочисленные портные занимают соответственно 15 и 22 % рынка, а фирменные магазины, как правило, - 12 и 13% соответственно. Сбыт компании OscarLtd. Традиционно осуществляется через агентов, которые год от года менялись. Однако в 1980-1985 гг. производство фирмы перешло в значительной мере под опеку Luxury, которая имеет розничную сеть магазинов во многих странах Европы. В 1984 -1985 гг. на эту фирму приходилось 93% оптовых продаж. К этому времени у фирмы Oscar оставалось лишь одно агентское соглашение. Но в 2012 г. вследствие неблагоприятной ситуации на рынке Luxury значительно сократила количество контрактов (до 25% по сравнению с предыдущим годом).

Руководство фирмы Oscar вынуждено было принять решение о переходе на два рабочих дня в неделю. Деловые отношения с Luxury осложнились, и хотя несколько возросло число контрактов с ней, фирма Oscar всего 10% чистого дохода. Г-н Штайн подозревает, что Luxury использует Oscar как заменяющего поставщика дешевой одежды из Кореи и Тайваня. К тому же в торговле ходят слухи, что некоторые покупатели возвращают кожаные изделия этих изготовителей с жалобами на низкое качество пошива и окраски.

В 2009 г. между Oscar и Luxury было подписано соглашение о продаже одежды через сеть магазинов в Luxury в Бельгии, ФРГ и Франции. В начале заказы возросли до значительного уровня, но постепенно они сократились и неожиданно прекратились без каких-либо объяснений.

В 2008 г. фирма Oscar предприняла попытку экспорта продукции через европейского агента в Швейцарию и Норвегию, но потерпела неудачу. С 2007 г. Oscar торгует таким количеством товара, которое ведет к ее разорению. Задолженность фирмы банку достигла 50000 ф. ст., размеры кредитов со стороны поставщиков уменьшаются.

Служащие банка попросили о встрече с г-ном Штайном для обсуждения ситуации с задолженностью и дальнейших перспектив развития компании, а также пересмотра аренда недвижимости на новый срок. Г-н Штайн в отчаянии позвонил в консалтинговую маркетинговую службу и попросил совета.

### **Вопросы**

Поставьте себя на место консультанта по маркетингу и подготовьте доклад для г-на Штайна, в котором:

1. Приведите анализ факторов внешней среды, влияющих на бизнес фирмы OscarLtd.
2. Выявите и обоснуйте основные цели фирмы как стратегического (на 5 лет), так и тактического характера.
3. Проведите анализ факторов внутренней среды, влияющих на бизнес фирмы.
4. Проведите управленческое обследование сильных и слабых сторон фирмы.
5. Спланируйте возможные пути по увеличению объемов продаж в ближайшее время в рамках существующего производства компании и финансовых ограничений.
6. Дайте оценку этих предложений с позиции г-на Штерна.

### **№3. Проектное управление**

Еженедельник назвал решение фирмы «Фирма ИРК» (Эль-Сегудо, Калифорния) начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован по единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход годных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Положительный потенциал решения – огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности. Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Чтобы завод начал работать в 2010 г., компания с капиталом 145 млн. долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63%, на 10% сократила расхода на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее неттокапитал – это огромный риск даже в хорошие времена. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным. Умно или не умно поступила фирма «Фирма ИРК»? Фирма «Ю Эс Экс Корпорейшн» в 1986 г. приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В середине 1986 г. фирма была вынуждена решать – допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности Америки или принять их требования о повышении заработной платы, ведущей к росту издержек. После того, как попытки объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальность конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюз решил бастовать, за пульты управления новыми агрегатами сел

управленческий персонал. Забастовка продолжалась до января 1987 г., убытки составляли 100 млн. долл. в месяц. Умно или не умно поступила фирма «Ю Эс Экс»?

Фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз» - совместное предприятие фирм «Джи Ти И» и «Юнайтед Телеком» - рискнула двумя млрд. долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм «Америкен Телеграф энд Телефон» и «Эм Си Ай». Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров, для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8 000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается. К концу 1986 г. фирма «Спринт» располагала 15 тыс. милями волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8 тыс. миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8% в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась. Умно или не умно поступила фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз?»

**Вопросы:**

1. Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?
2. Выявите ошибки в принятых управленческих решениях и предложите свои варианты решения.
3. В соответствии с терминологией принималось ли фирмой «Фирма ИРК» решение в условиях риска или неопределенности? А решения фирм «Ю Эс Экс» и «Ю Эс Комьюникейшнз»?
4. Рассмотрите возможное воздействие фактора времени и изменяющейся среды на все три решения.
5. Следовало ли руководству компании обратиться к неформальному лидеру для более эффективного претворения в жизнь принятых решений (во второй ситуации)?
6. Какой стиль управления был использован каждой компанией?
7. Какие функции управления не были использованы

**№4. Операционное планирование и проектирование**

Когда Сотрудник вошел в офис Директора и сел на стул, он почувствовал, что за последние шесть недель узнал гораздо больше, чем за четыре года учебы в колледже. Сотрудник получил степень бакалавра в области управления экономикой всего лишь в июне. Он сразу же поступил на работу в корпорацию под начало Директор, управляющей производством корпорации. Корпорация «Чек-Райт» занята печатаньем личных банковских чеков, имеет 27 предприятий, расположенных в 27 крупнейших городах США. Сотрудник только что закончил шестинедельную программу обучения, в ходе которой он по несколько дней работал в каждом производственном отделе завода корпорации в Лексингтоне. По крайней мере по одному дню он поработал на всех должностях на этом заводе. Директор пригласила Сотрудника, чтобы обсудить с ним результаты его обучения. «Чек-Райт» - одна из четырех относительно крупных компаний, печатающих чеки. В некоторых городах имеется много мелких конкурирующих компаний. Чеки печатают и направляют по почте клиентам банков.

Чеки всегда заказываются через банки, и именно банк решает, какая из компаний будет печатать чеки для его клиентов. Для выполнения заказа приходится выполнять десять операций на семи видах оборудования. Расходы при производстве чеков распределяются следующим образом: около 50% - трудозатраты, 30% - материалы и 20% - накладные расходы. Продажная цена чеков обычно на 80-100% выше затрат на их изготовление. Счет за отпечатанные для клиентов банка чеки фирма выставляет банку. Банк, чтобы возместить свои расходы, списывает стоимость чеков со счетов клиентов. В большинстве случаев клиенты не знают, какую цену они платят за отпечатанные для них чеки, до тех пор, пока не получают ежемесячный отчет банка со списанной суммой. Любые проблемы с качеством или сроками доставки готовых чеков могут вызвать значительные трудности в работе банка.

Если клиент не получит заказанные чеки в течение десяти дней или в чеке допущены ошибки в фамилии, имени, адресе, в других отпечатанных на чеке сведениях, клиент обращается с жалобой в банк (многие считают, что банк сам печатает чеки). Если номер счета, который печатается магнитными чернилами в нижней части чека, содержит ошибку или не разборчив для компьютера, нарушается процесс обработки чеков в банке. Ручная обработка таких чеков обходится для банка весьма дорого. Во всех подобных случаях банк связывается с фирмой «Чек-Райт». «Ну, Сотрудник, как вам понравились эти шесть недель на заводе?» - «Очень понравились, сам себе не верю, как много я за это время узнал нового. Знаете, до этого все мое знакомство с полиграфическим оборудованием ограничивалось лишь работой на ксерокопировальной машине в университетской библиотеке». - «Ну, а теперь, Сотрудник, на основе своего опыта, скажите, что вы считаете наиболее важным фактором повышения эффективности в нашем деле?» - «Это совсем легко назвать. Конечно же, производительность труда. Процесс у нас трудоемкий, поэтому повышение производительности труда может дать значительное увеличение прибылей. Я как раз хотел обсудить этот вопрос с вами. Складывается такое впечатление, что на заводе слишком велика численность персонала во все дни, кроме понедельника и вторника, когда наблюдается наибольший приток

заказов. Я также заметил, что порядка трети времени, затрачиваемого на выполнение заказа, приходится на считывание и прочие проверки, а не на производственные операции. Я думаю, что здесь есть кое-какие возможности для значительного повышения труда во всем нашем производстве».

**Вопросы:**

1. Согласны ли вы с Сотрудником в том, что производительность труда является наиболее важным показателем эффективности производства при изготовлении чеков? Если нет, то, какие показатели вы считаете наиболее важными? Почему?

2. Назовите этапы операционного управления и планирования, используемого на данном предприятии.

3. Проанализируйте, какие этапы управления и планирования были упущены и к каким ошибкам это привело?

4. Почему, по вашему мнению, на заводе несколько больше рабочих, чем нужно, во все дни недели, за исключением двух самых напряженных? Почему считыванию и другим проверкам уделяется так много времени?

5. Какова была ваша реакция на заявление Сотрудника о возможном повышении производительности труда?

**№5. Организация маркетинговой деятельности в торговом предприятии (универмаг)**

Организация службы маркетинга на предприятии

Маркетинг на данный момент признается одной из наиболее важных функций предприятия как в торговле, так и в любой другой форме предпринимательской деятельности, поскольку маркетинг связан с пониманием и выявлением запросов покупателей, а также ориентацией ресурсов фирмы на удовлетворение этих запросов.

Для того, чтобы эффективно выполнять маркетинговые функции, разрабатывать и воплощать в жизнь маркетинговые стратегии, а также контролировать эффективность маркетинговой деятельности Фирмы, на предприятии должна быть создана служба маркетинга, интегрированная в систему управления предприятием. Рассмотрим создание маркетинговой службы, ее возможные структуры и выполняемые функции торгового предприятия. В кейсе будут приведены примеры организации маркетинговой службы в других торговых предприятиях.

В первую очередь будет рассмотрен опыт основных конкурентов Универмага — торговых предприятий ГУМ и ЦУМ; кроме того, важным для Универмага опытом несомненно является краткое исследование ряда недавно открывшихся торговых предприятий, так как еще до момента своего открытия они используют инструменты маркетинга и на данный момент являются торговыми предприятиями нового поколения. Наилучшим примером предприятий подобного типа является крупнейший торговый комплекс, специализирующийся на непродовольственных товарах, — ТК «Москва», расположенный в районе Люблино. Эти данные позволят несколько иначе оценить теоретическое изложение организации службы маркетинга и, используя опыт конкурентов, сделать конкретные выводы.

**Возможные организационные структуры управления службы маркетинга на предприятии**

Организационная структура службы маркетинга на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, иными словами, это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью.

Структура отдела порой имеет решающее значение для успешной реализации концепции маркетинга. Для организационной структуры службы маркетинга не существует универсальной схемы. Отделы могут быть созданы на разных основах.

Каждое предприятие создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению маркетинговых целей (выявление неудовлетворенного спроса покупателей, географическое расширение рынков, изыскание новых сегментов рынка, увеличение прибыли и т.д.).

Вместе с тем маркетинговые структуры в значительной степени зависят от размера ресурсов предприятия, специфики выпускаемой продукции и рынков, на которых они реализуются, от сложившейся структуры управления предприятием. Несмотря на очень большое число вариантов, реальное объединение маркетинговой деятельности предприятий чаще всего осуществляется по функциям или по товарам.

Необходимо отметить, что основные конкуренты Универмага (ГУМ, ЦУМ) уже создали собственные маркетинговые отделы (они были созданы в середине 1990-х). В ТК «Москва» маркетинговые исследования были проведены еще до момента открытия магазина. Это позволило ТК изначально определить свою целевую группу и построить гибкую ценовую и ассортиментную политику. Кроме того, были сформированы имидж и интерьер (как внутренний, так и внешний) магазина. Главную роль в формировании имиджа и известности предприятия сыграла мощная рекламная кампания, в которой был сделан акцент на широкий ассортимент, невысокие цены и

символическое название «Москва». Безусловно арендаторы площадей внесут некоторые изменения в изначально сформированную программу, но это не приведет к необходимости глобальной и дорогостоящей реформы предприятия.

Каждое предприятие формирует организационную службу маркетинга по своему усмотрению и, как правило, видоизменяет ее в процессе своего развития. Организационная структура службы маркетинга может иметь одну из следующих ориентаций:

- 1) по функциям;
- 3) по товарам;
- 4) по рынкам и покупателям;
- 5) матричную организацию.

#### **Функциональная организация службы маркетинга**

Это самая распространенная форма организации маркетинговой деятельности на предприятии. Данная форма используется в ТД ЦУМ, где на отдел маркетинга возложен достаточно широкий круг обязанностей. В случае, если одна из функций трудно выполнима, отдел прибегает к помощи отдела экономического анализа и компаний, специализирующихся на крупных исследованиях (чаще всего Комкон). В классическом варианте функциональной организации службы маркетинга менеджеры, отвечающие за выполнение определенных функций, подчиняются вице-президенту компании по маркетингу. На рис. 1 показан пример такой организации маркетинговой службы.

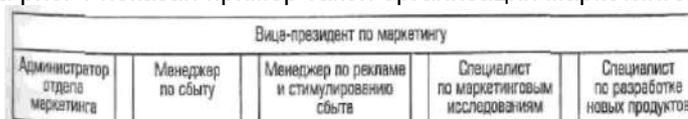


Рис. 1. Функциональная организация службы маркетинга

К преимуществам функциональной организации относятся:

- простота управления;
- возможность ясно определить круг обязанностей;
- относительно низкие затраты на содержание.

Недостатками функциональной организации являются:

- недостаточная гибкость системы;
- возможная борьба за бюджет между функциональными службами.

#### **Организация по товарам и/или маркам**

Для предприятий, производящих и/или реализующих большое количество разнообразной продукции, целесообразна организация службы маркетинга по товарному принципу. Такая организация не заменяет функциональную, а служит дополнительным уровнем управления. Во главе стоит руководитель, в подчинении у которого находятся менеджеры, отвечающие за маркетинг отдельных товарных категорий или марок. В российской практике крупных предприятий, специализирующихся на розничной торговле, подобная схема редко применяется, так как зачастую значительная часть площади сдается в аренду и управлять товарными группами не представляется возможным. Организация по товарам и/или маркам более удобна на производстве. Данная структурная организация показана на рис. 2.

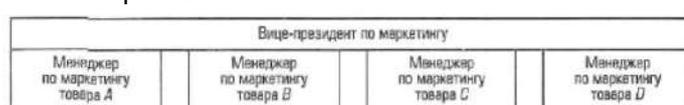


Рис. 2. Товарная организация службы маркетинга

Менеджер отвечает за разработку маркетинговых планов, их исполнение, отслеживание результатов и принятие корректирующих действий, касающихся конкретного продукта. В обязанности менеджера по продукту обычно входит:

- создание долгосрочной конкурентоспособной стратегии развития продукта;
- разработка годового плана маркетинга и прогнозирование объемов сбыта;
  - работа с рекламными и торговыми агентствами по созданию образцов, программ и проведению рекламных кампаний;
  - стимулирование поддержки продукта среди торговых работников и дистрибьюторов;
  - постоянный сбор сведений о показателях продукта, отношении к нему со стороны покупателей и продавцов, о новых проблемах и возможностях;
  - участие в программах улучшения продукта, направленных на удовлетворение изменяющихся потребностей.

К **преимуществам** продуктовой организации службы маркетинга относятся следующие:

- каждый менеджер получает возможность сконцентрировать усилия на разработке эффективного маркетинга-микс для конкретного вида продукции;
- быстрая реакция на изменение рыночной ситуации. Продуктовая организация службы маркетинга имеет следующие недостатки:

- высокие затраты;
- могут возникнуть проблемы в разработке корпоративной стратегии компании.

### Организация по рынкам

Некоторые компании реализуют свои товары на различных рынках. Если компания может разделить своих потребителей на несколько групп, руководствуясь их предпочтениями и поведением, имеет смысл придерживаться организационной структуры, ориентированной на рынки. В этом случае менеджер по рынку руководит работой менеджеров по отдельным рынкам (рис. 3).

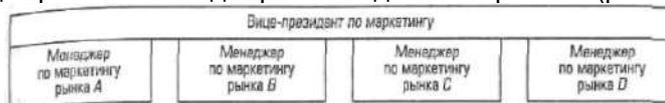


Рис. 3. Организация службы маркетинга по рынкам

**Достоинства и недостатки** схожи с организацией товарной службы маркетинга.

### Матричная организация отдела маркетинга

В условиях постоянного изменения внешней среды фирмы часто отказываются от строгой иерархической организации, предпочитая формировать гибкие структуры управления. Наиболее распространенная структура такого рода — матричная. Иными словами, это маркетинговый отдел, структура которого формируется для выполнения конкретных задач и может изменяться в зависимости от ситуации. Служба маркетинга по матричному принципу, как правило, создается на определенный срок, необходимый для выполнения конкретного проекта.

По такому принципу была сформирована маркетинговая деятельность ТК «Москва». Это было связано с тем, что круг вопросов, требующих решения, оказался очень широким. При функционировании данной схемы достаточно часто появляется необходимость обращения к консалтинговым организациям и введения в отдел новых специалистов. Необходимо отметить, что подобная схема построения требует очень высокой квалификации персонала. Данная организация является наиболее универсальной и может быть рекомендована к использованию в большинстве крупных торговых предприятий, специализирующихся на розничной продаже непродовольственных товаров.

К **преимуществам** матричной организации относятся:

- лучшая ориентация на проектные цели;
- возможность создания оперативных групп специалистов;
- сокращение времени реакции на нужды потребителей;
- гибкое использование кадров;
- возможность применения современных методов планирования и управления;
- возможность использования структуры отдела маркетинга, наиболее подходящей для решения конкретных задач.

**Недостатками** матричной организации являются:

- отсутствие постоянных связей, устойчивости групп;
- трудность установления и кратковременность ответственности;
- необходимость постоянного контроля.

Таким образом, можно сделать вывод, что Универмагу необходимо создать функциональную службу маркетинга (используя опыт ТД ЦУМ), а затем перейти к матричной организации.

При организации маркетинговой структуры предприятия необходимо соблюдение следующих **принципов** ее построения:

**Единство целей.** Базовыми целями являются: объем продаж, прибыль, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию, доля предприятия на рынке, структура капитала. При этом цели не должны исключать друг друга.

**Простота маркетинговой структуры.** Простота и четкость построения организационной структуры облегчают приспособление к ней персонала предприятия и, следовательно, более активное участие в реализации целей.

**Эффективность системы связей между подразделениями.** Система должна обеспечивать четкую передачу информации и иметь обратную связь.

**Принцип единого подчинения.** Служащий должен получать приказы только от одного начальника. Для совокупности выполняемых функций, имеющих одну и ту же цель, должен быть один руководитель.

**По возможности наименьшее количество звеньев в маркетинговой структуре.** Чем меньшим количеством звеньев характеризуется структура, тем менее длительной оказывается передача информации снизу вверх и распоряжений дирекции сверху вниз.

**Координация ответственности.** Координация должна осуществлять высшее руководство службы маркетинга.

Все конкуренты Универмага используют большинство из перечисленных принципов. Это в первую очередь связано с тем, что во многом данные принципы совпадают с необходимыми условиями построения большинства отделов.

Под влиянием быстрого изменения потребительского спроса, высоких темпов научно-технического прогресса, роста масштабов и усложнения производства, а также других факторов изменяются характер и направление целей предприятия, способы их достижения. В силу этого маркетинговые структуры должны обладать определенной гибкостью и приспособляемостью.

Маркетинговые структуры могут считаться гибкими только в случае, если они способны менять свои организационные формы при изменении стратегии предприятия. Организационные перестройки могут быть быстрыми и без снижения эффективности работы предприятия, если способность к изменениям заложена в самой структуре. Для того чтобы маркетинговые структуры были гибкими, предприятия должны постоянно располагать текущей информацией о внутреннем состоянии дел и внешней среде, которая представлена демографическими, экономическими, природными, техническими, политическими и культурными факторами.

#### **Задачи, функции, права и ответственность службы маркетинга на предприятии**

Организация службы маркетинга на предприятии предполагает формирование структурного подразделения для управления всеми видами маркетинговой деятельности.

Служба маркетинга наделяется определенными полномочиями, и на нее возлагаются определенные обязанности.

#### **Задачами службы маркетинга являются:**

- сбор, обработка и анализ информации о рынке, спросе на продукцию предприятия;
- подготовка данных, необходимых для принятия решений по эффективному использованию производственного, финансового, сбытового и тому подобного потенциала в соответствии с требованиями рынка;
- активное воздействие на формирование спроса и стимулирование сбыта;
- приспособление внутренних ресурсов и возможностей компании к условиям внешней среды;
- формирование рыночной стратегии фирмы;
- реализация концепции маркетинга.

#### **К функциям службы маркетинга относятся:**

1. Комплексное изучение рынка.
2. Формирование продуктовой политики предприятия,
3. Определение ценовой политики предприятия.
4. Создание каналов распределения и выбор средств и методов продажи товаров.
5. Развитие коммуникационных связей предприятия с рынком.

#### **1. Комплексное изучение рынка включает:**

- исследование и анализ основных показателей рынка (емкость, конъюнктура, конкурентная среда и т.п.);
- прогнозы развития спроса (долго- и краткосрочные);
- разработка кратко-, средне- и долгосрочной стратегий маркетинга;
- исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса, конъюнктуру рынка;
- изучение спроса на продукцию предприятия и разработка кратко-, средне- и долгосрочных прогнозов спроса;
- изучение потребителей (отношение к товару, фирме, мотивы поведения, предпочтения и т.п.);
- изучение деятельности конкурентов (маркетинговая политика, сильные и слабые стороны и т.п.);
- сегментация рынка, анализ параметров сегментов, позиционирование и т.п.;
- определение «ключевых факторов успеха» и разработка комплекса маркетинговых усилий (маркетинга-микс);
- разработка стратегических и оперативных планов, проведение анализа и контроля на целевых рынках.

#### **2. Формирование продуктовой политики предприятия предполагает:**

- исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ним потребительских требований;
- разработку продуктовых линий и ассортимента товаров;
- оценку состояния и повышение уровня конкурентоспособности товаров;
- подготовку предложений по разработке новых товаров;
- развитие марочной политики, упаковки, сервисного обслуживания и др.

#### **3. Определение ценовой политики предприятия охватывает:**

- выбор ценовой ориентации на собственные затраты, состояние спроса, конкурентной среды;
- выбор методов ценообразования;
- разработку системы стимулирующих цен.

#### **4. Создание каналов распределения и выбор средств и методов продажи товаров**

включает:

- формирование каналов распределения;

- выбор торговых посредников;
- анализ и прогноз объема и структуры продаж;
  - разработку форм и методов реализации товаров (прямые продажи, персональные продажи, продажи с использованием информационных технологий и т.д.).

#### **5. Развитие коммуникационных связей предприятия с рынком означает:**

- подготовку маркетинговых обоснований проведения рекламных кампаний, «PR-кампаний»;
- определение целей рекламы;
- разработку методов, правил и средств рекламы;
- определение методов стимулирования сбыта товаров;
- участие в престижных некоммерческих мероприятиях («паблисити»);
- проведение выставок, презентаций, демонстраций;
- поощрение покупателей;
- стимулирование работников сбыта и продавцов;
- формирование положительного имиджа предприятия.

Права маркетингового отдела соблюдаются его начальником. Начальник отдела маркетинга имеет право:

- Требовать от подразделений предприятия представления материалов, необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела.
  - Вносить предложения, учитывающие требования потребителей по развитию и внедрению в реализуемый ассортимент новых изделий, повышению качества и конкурентоспособности предоставляемых услуг.
    - Определять основные направления деятельности отдела, устанавливать круг вопросов, относящихся к обязанностям сотрудников, характер работы, их ответственность, утверждать должностные инструкции для сотрудников отдела.
- Вносить предложения о премировании работников в соответствии с действующими на предприятии системами оплаты труда.
- Налагать в соответствии с трудовым законодательством дисциплинарные взыскания на работников отдела за нарушение трудовой и производственной дисциплины.
  - Привлекать в установленном порядке специалистов научно-исследовательских учреждений и учебных заведений, а также работников предприятия для проведения исследований по изучению конъюнктуры рынка, потребности и платежеспособного спроса, рекламе, техническому обслуживанию и ремонту.
    - Организовывать выставки-ярмарки по реализации своей продукции в условиях оптовой торговли.

#### **Ответственность**

Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных на отдел задач и функций несет начальник отдела маркетинга.

Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

#### **Взаимодействие с другими подразделениями**

В ТД ЦУМ взаимодействие отдела маркетинга с другими отделами осуществляется по следующей схеме; без запросов в отдел ежемесячно поступает информация об обороте в ЦУМе, а также об обороте в каждой секции по всем товарным группам. Кроме того, в этом отчете отражена информация о планируемом объеме, фактическом поступлении денежных средств и их динамика по сравнению с предыдущим периодом. Вся остальная информация запрашивается по необходимости. Подобная схема взаимодействия оправдала себя и может быть рекомендована на предприятиях подобного типа. Некоторые зарубежные торговые предприятия используют метод электронной базы данных (куда стекается вся информация о деятельности предприятия), использование которой позволяет сотруднику отдела маркетинга со своего рабочего места запросить нужную информацию. Подобная организация требует жесткого контроля со стороны начальника отдела, который лично определяет (благодаря системе кодов) возможность доступа к тем или иным данным каждого сотрудника.

Эта схема является общей для деятельности всех остальных отделов. К сожалению, в России ни одно торговое предприятие не смогло на данный момент полностью применить схему электронной базы данных. Но вне зависимости от схемы взаимодействия в результате развития маркетинга были определены отделы, обмен данными с которыми необходим для успешной деятельности.

#### **Взаимодействие с бухгалтерией**

**Получает:** бухгалтерские данные о движении, реализации и остатках товаров за отчетный период для анализа и планирования; сведения о командировочных расходах (ежемесячных, квартальных, годовых); расчетные листы по заработной плате.

**Предоставляет:** документы для балансового отчета; документы по командировкам специалистов.

#### **Взаимодействие с товарными отделами**

**Получает:** данные о претензиях потребителей относительно качества товаров и качества обслуживания их торговым персоналом.

**Предоставляет:** планы организации торговых площадей, рекомендации по организации выкладки товаров, материалы и рекомендации по оформлению торговых площадей.

#### **Взаимодействие с отделом кадров**

**Получает:** рекомендательные и руководящие материалы по организации оплаты труда и материального поощрения, соблюдение трудового законодательства; штатное расписание; положение о премировании; коллективный договор, график работы предприятия; рекомендации по подбору и расстановке кадров; планы подготовки и повышения квалификации работников, специалистов и служащих.

**Предоставляет:** предложения по совершенствованию организации труда, систем оплаты труда и материального поощрения, проектам штатных расписаний; необходимые данные и материалы для анализа состояния организации труда и заработной платы; отчетность по вопросам движения, подбора, расстановки и воспитания кадров; резерв для выдвижения на руководящие должности; заявки на потребность в кадрах; таблицы и другие документы учета рабочего времени; заявки на повышение квалификации работников предприятия.

#### **Взаимодействие с коммерческим отделом**

**Получает:** сведения о поставщиках продукции; информацию о рисках в вопросах доставки товаров, связанных с изменениями внешних условий.

**Предоставляет:** информацию о конкурентах-поставщиках по данному продукту, рекомендации по составу и качеству ассортимента закупаемых товаров.

#### **Этапы формирования системы маркетинга на предприятии**

Система маркетинга на предприятии, как правило, может находиться на одном из шести этапов своего развития:

- Простой отдел сбыта.
- Отдел сбыта, выполняющий функции маркетинга.
- Самостоятельный отдел маркетинга.
- Современный отдел маркетинга.
- Эффективная маркетинговая компания.
- Компания, основанная на бизнес-процессах и результатах.

**Этап 1** — простой отдел сбыта. Небольшие компании, как правило, создают должность вице-президента по сбыту, в задачу которого входит управление торговым персоналом. Впрочем, и сам вице-президент принимает непосредственное участие в торговле. Для проведения маркетинговых исследований или рекламной кампании заключаются договоры с исследовательскими фирмами и рекламными агентствами (рис. 4).



Рис. 4

**Этап 2** — отдел сбыта, выполняющий функции маркетинга. При расширении компании ей приходится заниматься новыми или развивать некоторые маркетинговые функции. Для выполнения этих задач компания вводит в штатное расписание новую должность директора по маркетингу, который будет осуществлять руководство исполнением маркетинговых функций (рис. 5).



Рис. 5

**Этап 3** — самостоятельный отдел маркетинга. Впоследствии фирма может позволить себе дополнительные вложения в маркетинговые исследования, разработку новых товаров, рекламу и стимулирование сбыта, сбыт и торговый персонал. Директор по маркетингу предлагает руководству фирмы выделить ему необходимый бюджет, но получает, как правило, меньшую сумму.

Постепенно президент фирмы приходит к пониманию, что с точки зрения увеличения прибыли целесообразно сконцентрировать координацию маркетинговых функций в самостоятельном отделе, для руководства которым вводится должность вице-президента по маркетингу, подчиняющегося непосредственно президенту компании или его первому заместителю (рис. 6). На данном этапе сбыт и маркетинг — это две различные функции, которые должны быть тесно связаны между собой. Данная схема используется во всех изучаемых предприятиях (ГУМ, ЦУМ, ТК «Москва»). И учитывая, что

отделы маркетинга на этих предприятиях функционируют лишь несколько лет, данный результат можно считать хорошим.



Рис. 6

Такая расстановка сил позволяет президенту осуществлять более сбалансированный подход к оценке возможностей и проблем своей фирмы.

**Этап 4** — современный отдел маркетинга. Данный этап характеризуется необходимостью должным образом согласовать работу маркетингового отдела и отдела сбыта. Это связано с тем, что отдел маркетинга выполняет в некотором роде руководящую функцию, так как при наличии службы маркетинга отдел сбыта лишь реализует на практике маркетинговую стратегию. На практике это выглядит следующим образом (рис. 7).

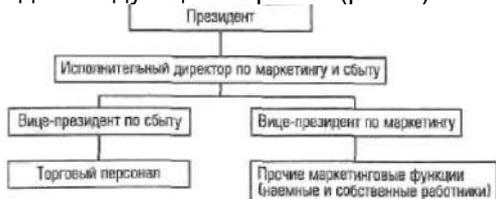


Рис. 7

Задача менеджеров по маркетингу состоит в том, чтобы определить целевые возможности роста, разрабатывать маркетинговые стратегии и программы, за выполнение которых отвечают работники службы сбыта. Маркетологи, исходя из данных, полученных в ходе исследований, пытаются выделить рыночные сегменты, занимаются планированием, всегда держат в уме долгосрочную перспективу. Их цель — добиться увеличения прибыли компании и расширить принадлежащую ей долю рынка.

Торговые работники, напротив, полагаются на свой опыт работы, стараются дойти до каждого конкретного покупателя. Основная масса рабочего времени сотрудников службы сбыта уходит на личное общение с клиентами и заказчиками. Они ориентируются на существующую ситуацию.

Если между торговлей и маркетингом возникают трения, президент компании должен разобраться в конфликте и либо вернуть маркетинг под руководство вице-президента по сбыту, либо объединить службы под началом руководителя отдела маркетинга, возложив на него ответственность и за торговый персонал. Последнее решение и лежит в основе современного отдела маркетинга — отдела, которым руководит исполнительный директор по маркетингу и сбыту, в подчинении которого находятся все, кто выполняет какие-либо маркетинговые функции, и менеджеры по сбыту.

**Этап 5** — эффективная маркетинговая компания. Даже активно работающий отдел маркетинга не гарантирует компании от неудач на рынке. Все зависит от того, как остальные отделы фирмы относятся к нуждам и потребностям покупателей, как они воспринимают свою маркетинговую ответственность. Этот этап оценивается скорее с точки зрения микроклимата на предприятии. Только тогда, когда все работники поймут, что они обязаны своими рабочими местами (вне зависимости от занимаемой должности) прежде всего покупателям, предпочитающим производимые фирмой товары, мы получаем право говорить об эффективной маркетинговой компании. К сожалению, данным уровнем развития маркетинга не может похвастаться ни одно из исследуемых предприятий.

**Этап 6** — компания, основанная на бизнес-процессах и результатах. В настоящее время многие компании изменяют организационную структуру, фокусируя ее на ключевых бизнес-процессах, а не на отделах. Организацию «по отделам» все чаще считают препятствием для выполнения основных функций бизнеса, таких как создание новых продуктов, привлечение и удержание покупателей, обработка заказов и обслуживание клиентов, для чего в компаниях создаются смешанные команды.

Маркетологи и торговые работники уделяют все больше рабочего времени таким «группам особого назначения». Как следствие, они отчетливо перед двумя «начальниками»: перед командой или командами и перед отделом маркетинга. Каждая команда периодически отправляет в отделы характеристики деятельности своих членов. Отделы маркетинга отвечают за обучение работников, на значение их в новые команды, общую оценку их работы. Организация основывающаяся на бизнес-процессах, требует помимо высокого уровня подготовки специалистов в области маркетинга, высокого уровня организации деятельности на предприятии в целом.

#### Вопросы:

1. Какими параметрами следует руководствоваться при выборе организационной структуры службой маркетинга крупного универмага?
2. Предложите организационную структуру службы маркетинга крупного универмага. Какими

преимуществами и недостатками обладает предложенная вами структура управления? Каким может быть улучшение структуры управления службы маркетинга?

3. Опишите основные моменты положения о службе маркетинга. Каковы схема и содержание взаимодействия службы маркетинга с другими подразделениями?

4. Предложите систему показателей оценки эффективности деятельности маркетинговой службы. Оцените эффективность управления маркетинговой службой по выработанной вами схеме взаимодействия.

5. Предложите систему оценки эффективности деятельности Универмага. Разработайте систему показателей работы службы маркетинга, скоординированную с показателями деятельности универмага.

6. Сопоставьте этапы формирования системы маркетинга универмага с фазами жизненного цикла организации.

#### **Кейс. Проект реорганизации организационной структуры компании ContractingServices**

Компания *ContractingServices* производит и обслуживает торговое холодильное оборудование. Ее операции осуществляются по всей Европе, но предмет нашего анализа - организация технического обслуживания техники в Великобритании. В начале 1997 г. число ее сервисных отделений в Англии достигло 21, а общая численность инженерно-технических работников составила 250 человек. В каждом филиале работали до пяти мастеров и администраторов. В этот период в производстве холодильного оборудования наблюдался излишек мощностей, что предопределяло жесткую конкуренцию между небольшими поставщиками, которые имели возможность устанавливать меньшие в сравнении с национальными компаниями цены,

Величина издержек обслуживания во многом была связана с контрактной организацией, деятельности филиалов *ContractingServices*. В компании была принята следующая процедура: в случае возникновения технических проблем менеджер супермаркета связывается с ближайшим филиалом, оператор передает сообщение одному из инженеров, который отправляется по вызову и при наличии необходимых, запасных частей производит ремонтные работы. Если необходимые детали отсутствовали, он возвращался в филиал или отправлялся к оптовому продавцу. Когда работа была выполнена, инженер передавал в филиал отчет о проведенных работах. На основании полученных данных составляется отчетность филиала, которая отправляется в штаб-квартиру, осуществляющую общий контроль.

Издержки компании были весьма высоки (примерно 1,4 млн. ф. ст. в год, без учета стоимости работы инженеров), а обратная связь с потребителями показывала, что они оценивали предоставляемый филиалами уровень обслуживания как весьма низкий. Менеджеры филиалов представляли потребителям (магазинам, обычно входящим в национальные цепи супермаркетов) информацию о выполнении работ. По окончании рабочего дня звонки записывались на автоответчики, а затем передавались в агентство, в котором находились дежурные инженеры. Постоянно возникали трудности с распределением запасных частей.

Компания получила заказ от крупной группы супермаркетов, предусматривавший обслуживание не только холодильного, но и других видов оборудования в 40 из 200 магазинов группы. Данное направление деятельности оценивается как весьма привлекательное, поскольку небольшие фирмы не имеют возможности обеспечить соответствующий уровень обслуживания, Управленцы компании весьма заинтересованы в реализации нового проекта, но одно из условий контракта предполагает организацию компанией единого центра для работы с заявками всех магазинов группы независимо от их места расположения. *ContractingServices* анализирует возможность использования такого центра для всех операций, но окончательное решение пока не принято, Используемые в центрах по приему заказов интегрированные информационные системы позволяют выводить на мониторы информацию о заказчике во время ответа оператора и переключать телефонные соединения. Сотрудники центров обычно работают в соответствии с обусловленными технологиями правилами,

#### **Вопросы:**

1. Какие альтернативы относительно создания единого центра приема заказов может рассматривать руководство компании?
2. Какие организационные меры необходимо предпринять, если менеджмент компании примет решение о создании единого сервисного центра?
3. Как изменение технологии может повлиять на другие элементы организации?
4. Какой принцип департаментизации использует компания? В чем состоят преимущества и недостатки принятой структуры?
5. Охарактеризуйте степень централизации компании в начале 1997 г. Какой степенью автономии обладал менеджер филиала? Каковы преимущества и недостатки?

#### **Критерии оценивания кейс-задачи:**

- соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам (адекватность проблеме и рынку);
- оригинальность подхода (новаторство, креативность);

- применимость решения на практике;
- глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения).

#### Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
Отлично (86-100 баллов)	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет оригинальный подход к решению поставленной проблемы, демонстрирует высокий уровень теоретических знаний, анализ соответствующих источников. Формулировки кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты применения предложенного решения конкретны, измеримы и обоснованы.
Хорошо (71-85 баллов)	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет в основном традиционный подход с элементами новаторства, частично подкрепленный анализом соответствующих источников, демонстрирует хороший уровень теоретических знаний. Формулировки недостаточно кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты применения предложенного решения требуют исправления незначительных ошибок.
Удовлетворительно (56-70 баллов)	Предложенное решение требует дополнительной конкретизации и обоснования, в целом соответствует поставленной в задаче проблеме. При решении поставленной проблемы обучающийся применяет традиционный подход, демонстрирует твердые знания по поставленной проблеме. Предложенное решение содержит ошибки, уверенно исправленные после наводящих вопросов.
Неудовлетворительно (менее 56 баллов)	Наличие грубых ошибок в решении ситуации, непонимание сущности рассматриваемой проблемы, неуверенность и неточность ответов после наводящих вопросов. Предложенное решение не обосновано и не применимо на практике

#### Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся

**Задание: Ответить самостоятельно на вопросы и составить конспект ответов на вопросы с использованием литературных источников**

Раздел 1. Понятие, методы и этапы организационного проектирования

Тема 1. Цели и задачи организационного проектирования.

1. Перечислите основные задачи организационного проектирования, выделите главную из них
2. Объясните в чем суть трех признаков эффективной организационной структуры управления
3. Кому принадлежит знаменитый тезис «Структура следует за стратегией»; объясните, что он означает
4. Перечислите основные виды организационно управленческих технологий и подумайте, какая из них нацелена на менеджмент
5. Объясните, почему организационная структура является главным инструментом управления организацией и что она регламентирует
6. Раскройте содержание следующих понятий «Стратегические предпочтения компании», «Управленческая предпринимательская реакция», «Горизонт планирования»
7. Объясните, в чем разница двух типов управления организациями – бюрократического и органического
8. Дайте ответ на вопрос – в чем главная проблема менеджмента начала XXI века
9. Начертите обобщенную схему проектирования структуры управления в современных условиях

Тема 2. Методические основы оргразвития и оргпроектирования систем управления.

1. Объясните в чем специфика модели жизненного цикла организации И. Адизоса.
2. В чем суть современных представлений о жизненном цикле организации?
3. Дайте характеристику теории фазовых трансформаций бизнеса.

Тема 3. Методы исследования и анализа систем управления. Методы проектирования систем управления.

1. Раскройте содержания понятия «Организационно-управленческий анализ».
2. Объясните, на какие элементы разбивается система управления в целях анализа и что служит источниками информации при его выполнении.
3. Проанализируйте, на какие составляющие распадается создание стратегии и организации, и какие требования учитываются при формулировке её миссии.
4. Выделите основные правила проверки полноты и внутренней непротиворечивости «дерева целей».
5. Опишите, в какой последовательности анализируется организационная структура управления, и какими методами.
6. Перечислите количественные характеристики организационных структур управления.

7. Что такое экономичность управления?

Тема 4. Этапы организационного проектирования.

1. Объясните назначение оргigramмы и перечислите используемые для ее составления методы.

2. Насколько полезна в работе матрица распределения ответственности?

3. В чем основная сложность проектирования организационных структур управления?

4. Объясните и приведите примеры, какой из методов проектирования самый гибкий.

5. Поясните, чем отличается эскизный проект от рабочего и каковы этапы реализации последнего.

6. Дайте краткую характеристику исходных внешних факторов, определяющих задачи организационного проектирования.

7. Включает ли схема работы по созданию организационного проекта развития компании оценку эффективности?

8. Постройте по материалам лекции блок-схему алгоритма формирования новой организационной структуры.

Раздел 2. Проектирование организационных структур и оценка эффективности

Тема 5. Проектирование организационных структур.

1. Опишите функциональные и процессные управление, объясните их отличия.

2. Какие существуют ограничения при построении организационных структур и как их преодолевают?

3. Объясните сущность механистических и органических структур управления.

4. Сформируйте области применения дивизиональных структур.

5. В каком порядке формируется проектная структура управления?

6. Выявите недостатки, ограничивающие применения матричных организационных структур управления.

Тема 6. Планирование и организация проектных работ.

1. Перечислите основные понятия коммуникаций

2. Объясните сущность диаграммы Шеннона и Уивера.

3. Опишите основные виды коммуникационных сетей

4. Как снижают загруженность сетей коммуникации? Объясните, какой путь наиболее прогрессивный и почему.

5. Сравните плоские и высокие структуры и объясните, в чем суть возникающей дилеммы.

Тема 7. Проектирование подсистем управления.

1. Назовите характерные недостатки организационных структур управления большинства российских предприятий и объясните, почему они возникли.

2. Подумайте, какие из принципов, которым должна отвечать современная организационная структура управления, практически невыполнимы и почему?

3. Объясните, что лежит в основе перехода к новой модели управления.

4. Каковы отличительные признаки горизонтальных корпораций, как они сформировались?

5. Какие уровни виртуальных организаций вы можете назвать, объясните их сущность.

Тема 8. Проектирование управления персоналом.

Расчет потребности в управленческом персонале. Разработка проекта системы подбора управленческого персонала. Формирование системы тестов определения уровня профессиональной подготовки. Разработка проектов расстановки кадров.

**Критерии оценки заданий для самостоятельной работы обучающихся:**

– умение самостоятельно работать с дополнительной литературой для более полного освоения курса;

– уровень умения использовать теоретические знания при выполнении заданий;

– уровень умения активно использовать электронные образовательные ресурсы, находить требующуюся информацию, изучать ее и применять на практике;

– обоснованность и четкость изложения материала;

– уровень умения ориентироваться в потоке информации, выделять главное;

– уровень умения четко сформулировать проблему, предложив ее решение, критически оценить решение и его последствия;

– уровень умения определить, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;

– уровень умения сформулировать собственную позицию, оценку и аргументировать ее.

**Шкала оценивания:**

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
Отлично (86-100 баллов)	Выполнены все задания самостоятельной работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все вопросы, изученные самостоятельно
Хорошо	Выполнены все задания самостоятельной работы; обучающийся ответил на все вопросы,

(71-85 баллов)	изученные самостоятельно, с замечаниями
Удовлетворительно (56-70 баллов)	Выполнены все задания самостоятельной работы с замечаниями; обучающийся ответил на все вопросы, изученные самостоятельно, с замечаниями
Неудовлетворительно (менее 56 баллов)	Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания самостоятельной работы; обучающийся ответил на вопросы, изученные самостоятельно, с ошибками или не ответил на вопросы

### Комплект тестовых заданий

1. Верно ли утверждение, что социальные организации могут быть созданы только искусственным путем, то есть созданы людьми по определенному плану?

- а) Да
- б) Нет

2. Какая из особенностей социальных организаций является важнейшей?

- а) наличие единого центра управления
- б) иерархическая структура
- в) наличие организационной культуры
- г) ориентация на определенные социальные потребности

3. Главная задача процессов функционирования организации:

- а) создание условий для самосохранения организации
- б) достижение организацией целей, ради которых она создавалась
- в) ускорение социальных процессов, протекающих внутри организации
- г) обеспечение дохода для членов организации

4. Преобразования организации и ее отдельных элементов в соответствии с изменениями требований внешней и внутренней сред – задача, которая решается в процессе:

- а) функционирования организации
- б) развития организации
- в) создания организации

5. Потеря предпринимателем прямого контроля деятельности своих подчиненных приводит к кризису, который Л. Грейнер называет:

- А) Кризисом руководства
- Б) Кризисом автономии
- В) Кризисом контроля
- Г) Кризисом синергии

6. На каком этапе жизненного цикла организации появляется система формальных коммуникаций, система поощрения и наказания и система контроля?

- А) на стадии роста через креативность
- Б) на стадии роста через директивное руководство
- В) на стадии роста через делегирование
- Г) на стадии роста через координирование

7. Повышение гибкости организационной структуры обычно соответствует:

- А) стадии роста через креативность
- Б) стадии роста через директивное руководство
- В) стадии роста через делегирование
- Г) стадии роста через координирование
- Д) стадии роста через сотрудничество

8. Стадии жизненного цикла организации «младенчество», «детство», «юность», «расцвет» выделены:

- А) Л. Грейнером
- Б) А. Пригожиным
- В) А. Богдановым
- Г) И. Адизесом

9. «Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на укрепление существующей системы контроля и обустройство собственной деятельности. Появляются негласные формальные правила, связанные в первую очередь со стилем одежды и прочими традициями, которые не имеют практически никакого рационального обоснования, а существуют просто в силу того, что они есть» - такие особенности приобретает компания на этапе жизненного цикла, который И. Адизес назвал:

- А) Стабилизация
- Б) Аристократизм
- В) Ранняя бюрократия
- Г) Поздняя бюрократия

10. Теорией фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ) выделяет такие фазы развития системы управления организацией:

- А) детство, юность, расцвет, зрелость, смерть.  
 Б) создание, рост, зрелость, ликвидация  
 В) управление бизнес-идеями, управление функциями, управление процессами, управление сетями, управление нематериальными активами
11. Что представляет собой производственная структура организации?  
 А) состав и взаимосвязи всех элементов организации  
 Б) состав и взаимосвязи производственных подразделений организации  
 В) состав и взаимосвязи подразделений аппарата управления организацией
12. Структурные подразделения, отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции – это:  
 А) звенья управления  
 Б) ступени управления  
 В) уровни управления
13. Главными особенностями структуры какого типа управления являются рациональность, ответственность, иерархичность?  
 А) Органического типа  
 Б) Иерархического типа  
 В) Бюрократического типа
14. Для какого типа структуры управления характерно принятие решений на основе обсуждения, преобладает доверие, а не власть, убеждение, а не приказ?  
 А) Органического типа  
 Б) Иерархического типа  
 В) Бюрократического типа
15. Какая организационная структура наиболее целесообразна (по мнению З. Румянцевой) на стадии зрелости?  
 А) централизованная функциональная структура  
 Б) централизованная линейная структура  
 В) децентрализованная дивизиональная структура  
 Г) децентрализованная линейная структура
16. В модели какого типа организация представляется как инструмент управления, а человек — как «винтик» большого механизма?  
 А) в механистической модели  
 Б) в органической модели  
 В) в патерналистской модели  
 Г) в конвенционной модели
17. Система «сдержек и противовесов» - так метафорически можно охарактеризовать:  
 А) органическую модель  
 Б) политическую модель  
 В) патерналистскую модель  
 Г) конвенционную модель
18. Группа, объединенная отношениями «родства» - так представляется организация:  
 А) в конфликтно-игровой модели  
 Б) в органической модели  
 В) в патерналистской модели  
 Г) в конвенционной модели
19. Организация рассматривается как продукт вдохновения руководителя, объединяющий в себе черты различных концепций и подходов  
 А) в конфликтно-игровой модели  
 Б) в органической модели  
 В) в патерналистской модели  
 Г) в конвенционной модели
20. Представление об организации как о «живой системе» характерно для:  
 А) органической модели  
 Б) конфликтно-игровой модели  
 В) патерналистской модели  
 Г) конвенционной модели
21. Какой из подходов к развитию организации рассматривает ее как «социальный организм»?  
 А) Гуманитарный подход  
 Б) Инженерный подход  
 В) Эмпирический подход
22. Какой из подходов к развитию организаций рассматривает организацию как систему и в качестве методологической базы использует теорию систем, системотехнику, системный анализ, кибернетику?

- А) Гуманитарный подход
- Б) Инженерный подход
- В) Эмпирический подход

23. Какой из подходов к развитию организаций ориентируется на распространение отраслевого или функционального опыта?

- А) Гуманитарный подход
- Б) Инженерный подход
- В) Эмпирический подход

24. К какому классу подходов к развитию организации принадлежит организационное проектирование?

- А) Гуманитарный подход
- Б) Инженерный подход
- В) Эмпирический подход

**Критерии оценивания комплекта тестовых заданий:**

- отношение правильно выполненных заданий к общему их количеству

**Шкала оценивания**

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнено 86-100% заданий
71-85 баллов «хорошо»	Выполнено 71-85% заданий
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнено 56-70% заданий
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Выполнено 0-55% заданий

**Процедура защиты курсовой работы и оценочные средства для самооценки и оценки, критерии оценки результатов его выполнения**

Защита курсовых работ должна быть проведена до начала экзаменационной сессии. Выполненная и надлежащим образом оформленная курсовая работа не позднее 10 дней до ее защиты сдается на кафедру, которая определяет срок, место и время защиты курсовой работы, на которой выполняется курсовая работа.

Курсовая работа не может быть допущена к защите, если:

- в ней отсутствует самостоятельность, и она представляет компиляцию или плагиат;
- в ней отсутствует глубокий и тщательный анализ нормативно-законодательной базы, новой специальной литературы, статистических данных;
- она выполнена только на основе учебника, учебного пособия, научной статьи и т.п.;
- содержание работы не соответствует плану курсовой работы, либо не раскрывает тему полностью или в ее основной части;
- содержит фактические и юридические ошибки;
- в ней отсутствуют сноски на первоисточники;
- она выполнена формально, написана небрежно;
- в работе содержится множество грамматических, орфографических и синтаксических ошибок;
- научный аппарат работы откровенно слабый или оформлен с нарушением предъявляемых требований.

Такая работа возвращается обучающемуся для устранения недостатков. Обучающийся обязан исправить сделанные руководителем замечания, касающиеся существа, формы и содержания курсовой работы. К защите может быть принята только та работа, которая выполнена в соответствии с предъявляемыми требованиями, правильно оформлена и соответствует тематике курсовых работ, утвержденной кафедрой.

В случае несвоевременного представления курсовой работы на защиту и ее отсутствия или в случае неявки на защиту, руководитель курсовой работы проставляет в зачетно-экзаменационной ведомости обучающемуся «не представил(а) работу» или «не явился». Обучающиеся, несвоевременно подготовившие курсовые работы или получившие неудовлетворительную оценку, к экзаменационной сессии не допускаются. В оставшееся до защиты время обучающийся использует возможность внести в работу изменения в соответствии с рекомендациями.

В отсутствие руководителя курсовой работы защита может быть проведена при условии представления им письменного отзыва (рецензии) на курсовую работу. В зачетно-экзаменационную ведомость проставляется полученная на защите оценка.

Защита проводится комиссией в составе двух-трех преподавателей, один из которых руководитель курсовой работы. Курсовая работа должна быть защищена до сдачи экзамена. Действующий порядок защиты работ предусматривает доклад на 5-7 минут перед комиссией, при

непосредственном участии руководителя курсовой работы и в присутствии обучающихся группы. К защите помимо основного доклада, требуется подготовка графических материалов и основных таблиц (презентации). На защите обучающийся должен кратко изложить содержание работы, дать исчерпывающие ответы на замечания и вопросы членов комиссии. Окончательная оценка курсовой работы выставляется комиссией по итогам защиты и качеству выполненной работы.

По умению обучающихся отвечать на заданные вопросы можно судить о прочности и самостоятельности освоения знаний, основательности проработки учебной и научной литературы.

**Критерии оценки защиты курсовой работы:**

- умение самостоятельно работать с дополнительной литературой для более полного освоения курса;
- выполнение всех заданий;
- уровень освоения учебного материала;
- уровень умения использовать теоретические знания при выполнении заданий;
- уровень умения активно использовать электронные образовательные ресурсы, находить требующуюся информацию, изучать ее и применять на практике;
- обоснованность и четкость изложения материала;
- оформление материала в соответствии с требованиями;
- уровень умения ориентироваться в потоке информации, выделять главное;
- уровень умения четко сформулировать проблему, предложив ее решение, критически оценить решение и его последствия;
- уровень умения определить, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;
- уровень умения сформулировать собственную позицию, оценку и аргументировать ее.

**Шкала оценивания:**

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
Отлично (86-100 баллов)	выставляется обучающемуся, если работа выполнена самостоятельно в соответствии с заданием и в полном объеме, полученные результаты интерпретированы применительно к исследуемому объекту, основные положения работы освещены в докладе, ответы на вопросы удовлетворяют членов комиссии, качество оформления пояснительной записки и иллюстративных материалов отвечает предъявляемым требованиям
Хорошо (71-85 баллов)	основанием для снижения оценки может служить нечеткое представление сущности и результатов исследований на защите, или затруднения при ответах на вопросы, или недостаточный уровень качества оформления текстовой части и иллюстративных материалов, или отсутствие последних
Удовлетворительно (56-70 баллов)	дополнительное снижение оценки может быть вызвано выполнением работы не в полном объеме, или неспособностью студента правильно интерпретировать полученные результаты, или неверными ответами на вопросы по существу проделанной работы
Неудовлетворительно (менее 56 баллов)	выставление этой оценки осуществляется при несамостоятельном выполнении работы, или при неспособности студента пояснить ее основные положения, или в случае фальсификации результатов, или установленного плагиата