

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце: **Федеральное государственное бюджетное образовательное**
ФИО: Цыбиков Бэликто Батоевич **учреждение высшего образования**
Должность: Ректор **«Бурятская государственная сельскохозяйственная академия имени В.Р. Филиппова»**
Дата подписания: 16.06.2025 14:27:08
Уникальный программный ключ:
056af948c3e48c6f3c571e429957a8ae7b757ae8 **Экономический факультет**

«СОГЛАСОВАНО»

Заведующий выпускающей кафедрой
Менеджмент

уч. ст., уч. зв.

Суворова А.В.

подпись

« __ » _____ 20 __ г.

«УТВЕРЖДЕНО»

Декан
Экономический факультет

уч. ст., уч. зв.

Баниева М.А.

подпись

« __ » _____ 20 __ 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

Улан-Удэ, 20 __ г.

ВВЕДЕНИЕ

1. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) являются 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) включают 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).

Перечень видов оценочных средств

Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины	
Нормативная база проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины: 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 (модуля)	
1	2
Цель промежуточной аттестации -	установление уровня достижения каждым обучающимся целей обучения по данной дисциплине
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 -	(Письменный, устный)
Процедура проведения экзамена -	представлена в оценочных материалах по дисциплине
Экзаменационная программа по учебной дисциплине:	1) представлена в оценочных материалах по дисциплине 2) охватывает все разделы дисциплины

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам

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

1. Цели и задачи дисциплины «Организационное проектирование».
2. Система целей оргпроектирования.
3. Основные задачи оргпроектирования.
4. Основы проектирования организационной системы.
5. Формы реализации организационных систем.
6. Методы организационного проектирования: метод аналогий, экспертно-аналитический, структуризации целей, организационного моделирования.
7. Классификация методов исследования и анализа СУ.
8. Технические средства сбора данных.
9. Методы сбора исходной информации.
10. Формализованное представление результатов изучения и анализа систем управления.
11. Выбор и обоснование методики исследования СУ.
12. Уточнение целей и объектов, источников информации и методов исследования.
13. Разработка документации для сбора данных и подготовка методических указаний по их заполнению.
14. Подготовительные работы при проведении исследования.
15. Порядок проведения исследования.
16. Характеристика наиболее распространенных методов исследования.
17. Хронометраж.
18. Фотография рабочего времени.
19. Самофотография.
20. Метод моментных наблюдений.
21. Экономико-статистические и технические методы.
22. Характеристика методов анкетирования, интервьюирования.
23. Обработка и обобщение материалов исследования.
24. Представление результатов исследования различных подсистем изучаемой СУ.
25. Анализ состояния системы на основании данных проведенного исследования.
26. Анализ состава, структуры, свойств, характеристик, отношений.
27. Проведение детального анализа количественных и качественных характеристик системы.
28. Выявление основных связей и зависимостей, влияющих на систему и отдельные ее элементы.

29. 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.

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.

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 и научными и образовательными учреждениями;
 - инвестиции в развитие организации и др.
- 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 окупала 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 BAKETOMIC) – 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 пекарню 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 0С, перевозится, складывается в термоизолированном шкафу-хранилище, что обеспечивает достаточное время хранения теста в необходимой фазе расстой. 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.

Емкость 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 Комьюникейшенз»?

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 управлением 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 ориентации:

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

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. Адизиса.
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.

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

Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

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

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

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.

Критерии оценивания контрольной работы текущего контроля успеваемости обучающихся (рекомендуемое)

Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные 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 (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
--	----------------------------------

86-100 баллов «отлично»	Обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса (задания); 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.
71-85 баллов «хорошо»	Обучающийся достаточно полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса (задания); 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.
56-70 баллов «удовлетво-рительно»	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, 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.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание (вопрос), допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Отмечаются такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

**Критерии оценивания контрольной работы дискуссионных тем и вопросов для круглого стола
(дискуссии, полемики, диспута, дебатов)**

Перечень дискуссионных тем

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- теоретический уровень знаний;
- качество ответов на вопросы;
- подкрепление материалов фактическими данными (статистические данные или др.);
- практическая ценность материала;
- способность делать выводы;
- способность отстаивать собственную точку зрения;
- способность ориентироваться в представленном материале;
- степень участия в общей дискуссии.

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Обучающийся свободно владеет учебным материалом; проявляет навыки анализа, обобщения, критического осмысления, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации; материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; высказывать свою точку зрения.
71-85 баллов «хорошо»	Ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «отлично», но при этом имеет один из недостатков: в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.
56-70 баллов «удовлетво-рительно»	Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов. Обучающийся не может применить теорию в новой ситуации.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не сформированы умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

**Критерии оценивания контрольной работы для контрольной работы
(обязательно для дисциплин, где по УП предусмотрена контрольная работа)**

Перечень заданий для контрольной работы

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы

оценки успеваемости обучающихся) Примерные критерии оценивания: – полнота раскрытия темы; – правильность формулировки и использования понятий и категорий; – правильность выполнения заданий/ решения задач; – аккуратность оформления работы и др. Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся) Примерная шкала оценивания:	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Полное раскрытие темы, указание точных названий и определений, правильная формулировка понятий и категорий, приведены все необходимые формулы, соответствующая статистика и т.п., все задания выполнены верно (все задачи решены правильно), работа выполнена аккуратно, без помарок.
71-85 баллов «хорошо»	Недостаточно полное раскрытие темы, одна-две несущественные ошибки в определении понятий и категорий, в формулах, статистических данных и т. п., кардинально не меняющие суть изложения, наличие незначительного количества грамматических и стилистических ошибок, одна-две несущественные погрешности при выполнении заданий или в решениях задач. Работа выполнена аккуратно.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Ответ отражает лишь общее направление изложения лекционного материала, наличие более двух несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий, формулах, статистических данных и т. п.; большое количество грамматических и стилистических ошибок, одна-две существенные ошибки при выполнении заданий или в решениях задач. Работа выполнена небрежно.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся демонстрирует слабое понимание программного материала. Тема не раскрыта, более двух существенных ошибок в определении понятий и категорий, в формулах, статистических данных, при выполнении заданий или в решениях задач, наличие грамматических и стилистических ошибок и др.
Критерии оценивания контрольной работы для практических (лабораторных) работ	
Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся) Примерные критерии оценивания: – правильность выполнения задания на практическую/лабораторную работу в соответствии с вариантом; – степень усвоения теоретического материала по теме практической /лабораторной 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 / лабораторной работе; – правильность и полнота ответов на вопросы преподавателя при защите работы и др. Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся) Примерная шкала оценивания практических занятий (лабораторных работ):	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнены все задания практической (лабораторной) работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы.
71-85 баллов «хорошо»	Выполнены все задания практической (лабораторной) работы; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнены все задания практической (лабораторной) работы с замечаниями; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания практической (лабораторной) работы; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.
Критерии оценивания контрольной работы для выполнения расчетно-графической работы, работы на тренажере	
Комплект заданий Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)	

Примерные критерии оценивания:
 В качестве критериев могут быть выбраны, например:

- соответствие срока сдачи работы установленному преподавателем;
- соответствие содержания и оформления работы предъявленным требованиям;
- способность выполнять вычисления;
- умение использовать полученные ранее знания и навыки для решения конкретных задач;
- умение отвечать на вопросы, делать выводы, пользоваться профессиональной и общей лексикой;
- обоснованность решения и соответствие методике (алгоритму) расчетов;

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Все материалы, расчеты, построения оформлены согласно требованиям и демонстрируют высокий уровень освоения теоретического материала, способность составлять и реализовать алгоритм решения по исходным данным. Вычисления выполнены четко, ответы на вопросы, выводы к работе отражают точку зрения обучающегося на решаемую проблему. Все материалы представлены в установленный срок, не требуют дополнительного времени на завершение.
71-85 баллов «хорошо»	Все материалы, расчеты, построения оформлены согласно требованиям и демонстрируют достаточно высокий уровень освоения теоретического материала, способность составлять и реализовать алгоритм решения по исходным данным. В работе присутствуют несущественные ошибки при вычислениях и построении чертежей, не влияющие на общий результат работы, при грамотном ответе на большинство поставленных вопросов. Все материалы представлены в установленный срок, не требуют дополнительного времени на завершение.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Материалы, расчеты, построения оформлены с ошибками, не в полном объеме, демонстрируют наличие пробелов в освоении теоретического материала, низкий уровень способности составлять и реализовать алгоритм решения по исходным данным. В работе присутствуют ошибки, которые не оказывают существенного влияния на окончательный результат. Работа оформлена неаккуратно, представлена с задержкой и требует дополнительного времени на завершение.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Демонстрирует низкий/ниже среднего уровень освоения теоретического материала, неспособность составлять и реализовать алгоритм решения по исходным данным. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены. Обучающийся не может ответить на замечания преподавателя, не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснения выводам и теоретическим положениям данной работы. Оформление работы не соответствует требованиям.

Критерии оценивания контрольной работы тестовых заданий

Материалы тестовых заданий
 Материалы тестовых заданий следует сгруппировать по темам/разделам изучаемой дисциплины (модуля) в следующем виде:
 Тема (темы) / Раздел дисциплины (модуля)
 Тестовые задания по данной теме (темам)/Разделу с указанием правильных ответов.
 Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)
 Примерные критерии оценивания:
 - отношение правильно выполненных заданий к общему их количеству
 Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная 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 0-56% заданий

Критерии оценивания контрольной работы разноуровневых задач (заданий)

Задачи репродуктивного уровня	
Задачи реконструктивного уровня	
Задачи творческого уровня	
Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся) Примерные критерии оценивания: – полнота знаний теоретического контролируемого материала; – полнота знаний практического контролируемого материала, демонстрация умений и навыков решения типовых задач, выполнения типовых заданий/упражнений/казусов; – умение самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов, технологий; – умение ясно, четко, логично и грамотно излагать собственные размышления, делать умозаключения и выводы; – полнота и правильность выполнения задания. Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся) Примерная шкала оценивания:	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Демонстрирует очень высокий/высокий уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
71-85 баллов «хорошо»	Демонстрирует достаточно высокий/выше среднего уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Демонстрирует средний уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Демонстрирует низкий/ниже среднего уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены. Нет ответа. Не было попытки решить задачу.
Критерии оценивания контрольной работы темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)	
Перечень тем эссе/докладов/рефератов/сообщений и т.п. Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся) Примерные критерии оценивания: – полнота раскрытия темы; – степень владения понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины; – знание фактического материала, отсутствие фактических ошибок; – умение логически выстроить материал ответа; – умение аргументировать предложенные подходы и решения, сделанные выводы; – степень самостоятельности, грамотности, оригинальности в представлении материала (стилистические обороты, манера изложения, словарный запас, отсутствие или наличие грамматических ошибок); – выполнение требований к оформлению работы. Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся). Примерная шкала оценивания письменных работ:	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продemonстрировано знание фактического материала, отсутствуют ошибки. Продemonстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи. Ответ четко структурирован и выстроен в заданной логике. Части ответа логически взаимосвязаны. Отражена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа укладывается в заданные рамки при сохранении смысла. Продemonстрировано умение аргументировано излагать собственную точку зрения. Видно

	уверенное владение освоенным материалом, изложение сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики. Высокая степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала: стилистические обороты, манера изложения, словарный запас. Отсутствуют стилистические и орфографические ошибки в тексте. Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений.
71-85 баллов «хорошо»	Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продemonстрировано знание фактического материала, встречаются несущественные фактические ошибки. Продemonстрировано владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи. Ответ в достаточной степени структурирован и выстроен в заданной логике без нарушений общего смысла. Части ответа логически взаимосвязаны. Отражена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа незначительно превышает заданные рамки при сохранении смысла. Продemonстрировано умение аргументированно излагать собственную точку зрения, но аргументация не всегда убедительна. Изложение лишь отчасти сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики. Достаточная степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала. Встречаются мелкие и не искажающие смысла ошибки в стилистике, стилистические штампы. Есть 1–2 орфографические ошибки. Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продemonстрировано удовлетворительное знание фактического материала, есть фактические ошибки (25–30%). Продemonстрировано достаточное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины, есть ошибки в употреблении и трактовке терминов, расшифровке аббревиатур. Ошибки в использовании категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи. Ответ плохо структурирован, нарушена заданная логика. Части ответа логически разорваны, нет связей между ними. Ошибки в представлении логической структуры проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа в существенной степени (на 25–30%) отклоняется от заданных рамок. Нет собственной точки зрения либо она слабо аргументирована. Примеры, приведенные в ответе в качестве практических иллюстраций, в малой степени соответствуют изложенным теоретическим аспектам. Текст работы примерно наполовину представляет собой стандартные обороты и фразы из учебника/лекций. Обилие ошибок в стилистике, много стилистических штампов. Есть 3–5 орфографических ошибок. Работа выполнена не очень аккуратно, встречаются помарки и исправления.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Содержание ответа не соответствует теме задания или соответствует ему в очень малой степени. Продemonстрировано крайне слабое владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (неуместность употребления, неверные аббревиатуры, искаженное толкование и т.д.), присутствуют многочисленные ошибки в употреблении терминов. Продemonстрировано крайне низкое (отрывочное) знание фактического материала, много фактических ошибок – практически все факты (данные) либо искажены, либо неверны. Ответ представляет собой сплошной текст без структурирования, нарушена заданная логика. Части ответа не взаимосвязаны логически. Нарушена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа более чем в 2 раза меньше или превышает заданный. Показаны неверные ассоциативные взаимосвязи категорий и терминов дисциплины. Отсутствует аргументация изложенной точки зрения, нет собственной позиции. Отсутствуют примеры из практики либо они неадекватны. Текст ответа представляет полную кальку текста учебника/лекций. Стилистические ошибки приводят к существенному искажению смысла. Большое число орфографических ошибок в тексте (более 10 на страницу). Работа выполнена неаккуратно, с обилием помарок и исправлений. В работе один абзац и больше позаимствован из какого-либо источника без ссылки на него.
Критерии оценивания контрольной работы участия обучающегося в активных формах обучения (доклады, выступления на семинарах, практических занятиях и пр.):	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Полное раскрытие вопроса; указание точных названий и определений; правильная формулировка понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной литературы и иных материалов и др.
71-85 баллов «хорошо»	Недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные

	ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей учебной литературы и других источников
56-70 баллов «удовлетворительно»	Отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной - двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей учебной литературы и других источников; неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Темы не раскрыты; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок и др.

Критерии оценивания контрольной работы кейс-задач

Задание (я):

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- 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 (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	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.
71-85 баллов «хорошо»	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.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Демонстрирует средний уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. 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.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	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

Критерии оценивания контрольной работы для деловой (ролевой) игры

Тема (проблема)

Концепция игры

Роли:

Задания (вопросы, проблемные ситуации и др.)

Ожидаемый (е) результат(ы)

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- качество усвоения информации;
- выступление;
- содержание вопроса;
- качество ответов на вопросы;

- значимость дополнений, возражений, предложений;
- уровень делового сотрудничества;
- соблюдение правил деловой игры;
- соблюдение регламента;
- активность;
- правильное применение профессиональной лексики.

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Участник деловой игры продемонстрировал понимание сути поставленной проблемы; теоретические положения изложены с использованием профессиональной лексики; ответы и выступления четкие и краткие, логически последовательные; активное участие в деловой игре.
71-85 баллов «хорошо»	Участник деловой игры продемонстрировал понимание сути поставленной проблемы; теоретические положения изложены с использованием профессиональной лексики с незначительными ошибками; ответы и выступления в основном краткие, но не всегда четкие и логически последовательные; участие в деловой игре.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Участник деловой игры продемонстрировал понимание сути поставленной проблемы; теоретические положения изложены со слабым использованием профессиональной лексики; ответы и выступления многословные, нечеткие и без должной логической последовательности; пассивное участие в деловой игре.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Участник деловой игры продемонстрировал затруднения в понимании сути поставленной проблемы; отсутствие необходимых знаний и умений для решения проблемы; затруднения в построении самостоятельных высказываний; обучающийся практически не принимает участия в игре.

Критерии оценивания контрольной работы для тем групповых и/или индивидуальных творческих заданий/проектов

Групповые творческие задания (проекты):

Индивидуальные творческие задания (проекты):

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- актуальность темы;
- соответствие содержания работы выбранной тематике;
- соответствие содержания и оформления работы установленным требованиям;
- обоснованность результатов и выводов, оригинальность идеи;
- новизна полученных данных;
- личный вклад обучающихся;
- возможности практического использования полученных данных.

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Работа демонстрирует точное понимание задания. Все материалы имеют непосредственное отношение к теме; источники цитируются правильно. Результаты работы представлены четко и логично, информация точна и отредактирована. Работа отличается яркой индивидуальностью и выражает точку зрения обучающегося.
71-85 баллов «хорошо»	Помимо материалов, имеющих непосредственное отношение к теме, включаются некоторые материалы, не имеющие отношение к ней; используется ограниченное количество источников. Не вся информация взята из достоверных источников; часть информации неточна или не имеет прямого отношения к теме. Недостаточно выражена собственная позиция и оценка информации.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Часть материалов не имеет непосредственного отношения к теме, используется 2-3 источника. Делается слабая попытка проанализировать информацию. Материал логически не выстроен и подан внешне непривлекательно, не дается четкого ответа на поставленные вопросы. Нет критического взгляда на проблему.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Больше половины материалов не имеет непосредственного отношения к теме, используется один источник. Не делается попытка проанализировать информацию. Материал логически не выстроен и подан внешне непривлекательно, не дается ответа на поставленные вопросы.

ИЗМЕНЕНИЯ И ДОПОЛНЕНИЯ

Ведомость изменений

№ п/п	Вид обновлений	Содержание изменений, вносимых в ОПОП	Обнование изменений
1			
2			
3			
4			
5			
6			