

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

*И.О. Зав.кафедрой  
экономики труда и основ управления*



*Е.С. Дашкова*

18.05.2022

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.04.01 Организационный дизайн

- 1. Код и наименование направления подготовки/специальности:** 38.03.02 «Менеджмент»
- 2. Профиль подготовки/специализация:** Управление бизнесом
- 3. Квалификация выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** экономики труда и основ управления
- 6. Составитель программы:** к.э.н., доцент кафедры ЭТ и ОУ Беленова Н.Н.
- 7. Рекомендована:** Научно-методическим советом экономического факультета ВГУ от 21.04.2022 г., протокол №4
- 8. Учебный год:** 2025/2026 **Семестры:** 8

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

*Целями освоения учебной дисциплины являются:*

- формирование у обучающихся целостного представления об организационном дизайне, основных принципах и методах организационного дизайна,
- получение ими теоретических знаний и практических навыков в области построения и рационализации управленческих систем,
- проведение предпроектного обследования, выбора методов организационного проектирования, разработки и внедрения комплексных организационных проектов.

*Задачи учебной дисциплины:*

- иметь представление о методологии системного и ситуационного подходов в оргдизайне, о специфике различных подходов в решении оргпроектровочных задач, об альтернативных вариантах организационного моделирования и форм проектировочного процесса;
- знать факторы, определяющие выбор организационной структуры управления; основные методы проведения рабочего обследования в системе управления; перспективные тенденции и направления рационализации системы управления;
- уметь анализировать конкретные ситуации, связанные с необходимостью совершенствования структуры и системы менеджмента организации;
- определять комплекс мер по дизайну и рационализации организационной системы управления с учетом взаимосвязи и взаимозависимости ее основных подсистем;
- осуществлять экспертизу оргпроектов на основе существующих принципов и методов оценки качества нормативно-методического обеспечения, анализа научного содержания и экономической эффективности оргпроектных предложений.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

Учебная дисциплина «Организационный дизайн» входит в вариативную часть образовательной программы бакалавров направления 38.03.02 «Менеджмент».

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Коды	Индикаторы	Планируемые результаты обучения
ПК-2	Способен анализировать внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на обоснование и реализацию организационно-управленче-	ПК-2.2	Определяет связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа с целью формирования обоснованных решений	Знать: - тенденции формирования организационных структур Уметь: - применять современные инструментальные средства и методы при проектировании организационных структур Владеть: - приемами и методами научного анализа организационного дизайна

	ских решений			
ПК -4	Способен документально оформлять процесс управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений	ПК-4.2	Документирует процесс управления рисками	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Основы бизнес-планирования</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- давать оценку современным процессам в области создания новых организационных форм, продуктов или услуг;</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами разработки направлений деятельности организаций.</li> </ul>

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 3 ЗЕТ/ 108 час.**

**Форма промежуточной аттестации зачет**

**13. Трудоемкость по видам учебной работы:**

Вид учебной работы	Трудоемкость		
	Всего	По семестрам	
		8 семестр	
Аудиторные занятия	54	54	
в том числе:	22	22	
лекции			
практические	32	32	
лабораторные	-	-	
Самостоятельная работа	54	54	
Форма промежуточной аттестации (зачет – 0 час. / экзамен – 36час.)	0	зачёт	
Итого:	108/3	108/3	

**13.1 Содержание дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<b>1. Лекции</b>		
1.1	Теоретико-	Сущность и содержание организационного дизайна.

	методологические основы организационного дизайна.	
1.2	Коммуникационные каналы в организационном проектировании. Стадии и этапы организационного дизайна.	Коммуникационные каналы в организационном проектировании. Стадии и этапы организационного дизайна.
1.3	Технология организационного проектирования.	Технология организационного проектирования.
1.4	Методика организационного проектирования.	Методика организационного проектирования.
1.5	Планирование и организация проектных работ. Методы проектирования систем управления.	Планирование и организация проектных работ. Методы проектирования систем управления.
1.6	Дизайн подсистем управления. Проектирование технологии управленческих процессов.	1.Дизайн подсистем управления. 2. Проектирование технологии управленческих процессов.
1.7	Теоретические основы формирования организационных структур управления. Методология и методика формирования организационных структур управления. Практика оценки организационных структур управления компании.	1.Теоретические основы формирования организационных структур управления. 2.Методология и методика формирования организационных структур управления. 3.Практика оценки организационных структур управления компании.
1.8	Методы оценки эффективности организационного проектирования.	Методы оценки эффективности организационного проектирования.

<b>2. Практические занятия</b>		
2.1	Введение в организационный дизайн	Основы организационного дизайна
2.2	Теоретико-методологические основы организационного дизайна.	Сущность и содержание организационного дизайна.
2.3	Коммуникационные каналы в организационном проектировании. Стадии и этапы организационного дизайна.	Коммуникационные каналы в организационном проектировании. Стадии и этапы организационного дизайна.
2.4	Технология организационного проектирования.	Технология организационного проектирования.
2.5	Методика организационного проектирования.	Методика организационного проектирования.
2.6	Планирование и организация проектных работ. Методы проектирования систем управления.	Планирование и организация проектных работ. Методы проектирования систем управления.
2.7	Дизайн подсистем управления. Проектирование технологии управленческих процессов.	1.Дизайн подсистем управления. 2. Проектирование технологии управленческих процессов.
2.8	Теоретические основы формирования организационных структур управления. Методология и методика формирования организационных структур управления. Практика оценки организационных структур управления компании.	1.Теоретические основы формирования организационных структур управления. 2.Методология и методика формирования организационных структур управления. 3.Практика оценки организационных структур управления компании.

2.9	Методы оценки эффективности организационного проектирования.	Методы оценки эффективности организационного проектирования.
2.10	Теоретико-методологические основы организационного дизайна.	Сущность и содержание организационного дизайна.
2.11	Коммуникационные каналы в организационном проектировании. Стадии и этапы организационного дизайна.	Коммуникационные каналы в организационном проектировании. Стадии и этапы организационного дизайна.
2.12	Технология организационного проектирования.	Технология организационного проектирования.
2.13	Методика организационного проектирования.	Методика организационного проектирования.
2.14	Планирование и организация проектных работ. Методы проектирования систем управления.	Планирование и организация проектных работ. Методы проектирования систем управления.

### 13.2 Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Виды занятий (часов)			
		Лекции	Практические	Самостоятельная работа	Всего
1	Введение в организационный дизайн	2	2	6	10
2	Теоретико-методологические основы организационного дизайна.	4	2	6	12
3	Коммуникационные каналы в организационном проектировании. Стадии и этапы организационного дизайна.	2	4	6	12
4	Технология организационного проектирования.	2	4	6	12
5	Методика организационного проектирования.	2	4	6	12

6	Планирование и организация проектных работ. Методы проектирования систем управления.	2	4	6	12
7	Дизайн подсистем управления. Проектирование технологии управленческих процессов.	2	4	6	12
8	Теоретические основы формирования организационных структур управления. Методология и методика формирования организационных структур управления. Практика оценки организационных структур управления компании.	2	4	6	12
9	Методы оценки эффективности организационного проектирования.	4	4	6	14
	Зачет				
	Итого:	22	32	54	108

#### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Основой успешного освоения дисциплины является работа с конспектами лекций, с основной рекомендуемой литературой по дисциплине, полное и своевременное выполнение практических заданий по всем разделам дисциплины, полученным в ходе практических занятий. Основное внимание в самостоятельной работе студентам необходимо уделить рассмотрению описания и построения макроэкономических моделей, приложений в учебных пособиях. Тестирование в течение каждого семестра освоения дисциплины, а также задания текущей аттестации включают разобранные на практических занятиях практические задания с возможными надстройками, разобранными в рамках теоретических занятий.

#### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Беленова, Наталия Николаевна. Теория организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.Н. Беленова ; Воронеж. гос. ун-т .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2018 .— 100-летию Воронежского государственного университета посвящается .— Загл. с титула экрана .— Элек-

	трон. версия печ. публикации .— Свободный доступ из интрасети ВГУ .— Текстовый файл.
--	--

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
1	Демчук, О.Н. Теория организации : учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. — 3-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2017. — 262 с. — ISBN 978-5-9765-0699-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/109540">https://e.lanbook.com/book/109540</a>
2	Басалаева, О. Г. Теория и методология проектирования : учебное пособие / О. Г. Басалаева, П. И. Балабанов. — Кемерово : КемГИК, 2019. — 160 с. — ISBN 978-5-8154-0488-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/156964">https://e.lanbook.com/book/156964</a> (дата обращения: 24.08.2021).

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ /п	Ресурс
8	ЭБС «Университетская библиотека online»
9	ЭБС «Лань»
10	Электронно-библиотечная система (ЭБС) ВГУ <a href="https://lib.vsu.ru/?p=4&amp;t=8b">https://lib.vsu.ru/?p=4&amp;t=8b</a>
11	Макроэкономика (для студентов бакалавриата направления "Экономика". – Электронный университет ВГУ. - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=4677">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=4677</a>

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1.	Беленова, Наталия Николаевна. Методические указания по выполнению практических заданий по дисциплине "Современные проблемы менеджмента": учебно-методическое пособие : [для магистров направления 38.04.02 Менеджмент программ подготовки "Международный бизнес", "Общий и стратегический менеджмент", "Управление маркетингом", "Бухгалтерский учет и аудит", "Управление экономикой организации" факультета международных отношений и экономического факультета Воронежского государственного университета. Рекомендуется для очной и очно-заочной форм обучения] / Н.Н. Беленова ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Экономический факультет ВГУ, 2016 .— 27 с. — Библиогр.: с. 27.

## 17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

Реализация учебной дисциплины предполагает применение дистанционных образовательных технологий (работу на образовательном портале «Электронный университет ВГУ»).

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:



Учебная аудитория: специализированная мебель, проектор, экран для проектора на-стенный, компьютер, цифровая аудиоплатформа, телевизор, комплект активных громкоговорителей, микрофон проводной.

## 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция (и)	Индикатор (ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1	Разделы 1 - 9	ПК – 4 Способен документально оформлять процесс управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений	ПК – 4.2. Документирует процесс управления рисками	Тестирование, устный опрос
2	Разделы 1 - 9	ПК – 2 Способен анализировать внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на обоснование и реализацию организационно-управленческих решений	ПК – 2.2 Определяет связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа с целью формирования обоснованных решений	Тестирование, устный опрос
Промежуточная аттестация форма контроля – зачет				Кейс

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1 Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: контрольно-измерительного материал с теоретическими вопросами для проведения собеседования (индивидуальный опрос, фронтальная беседа), контрольно-измерительного материал с практическими расчетными заданиями, тесты, рефераты (доклады).

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Критерии оценивания приведены ниже.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

Кафедра экономики труда и ос-  
нов управления

Устный опрос по итогам лекции и практического занятия:

**Критерии оценки:**

Оценка **«отлично»** выставляется студенту при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Ответы должны отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание понятийного аппарата дисциплины, теоретических положений и умения пользоваться ими.

Оценка **«хорошо»** выставляется студенту при полных, аргументированных ответах на вопросы. Ответы должны отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и умения пользоваться им.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту при неполных и слабо аргументированных ответах, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту при незнании и непонимании студентом существа поставленных вопросов.

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)**

Кафедра экономики труда и  
основ управления

**КИМ №2. ТЕСТЫ**

**Тестовое задание по дисциплине «Организационный дизайн»**

**1. Теория организации:**

- 1) Наука, изучающая основные принципы, законы и закономерности природы и общества;
- +2) Наука о принципах, законах и закономерностях создания, развития и функционирования организаций;
- 3) Наука о количественных соотношениях и качественных характеристиках объектов окружающего мира;
- 4) Наука о совокупности действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей
- 5) Наука об искусственных объединениях людей, являющихся частью общественной структуры

**2. Организация как социальное явление:**

- +1) Группа людей, объединившихся для достижения определенной цели в различных областях
- 2) Большая группа разных людей, собравшихся для чего-либо в определенное время
- 3) Частный предприниматель, ведущий самостоятельную коммерческую деятельность на рынке
- 4) Искусственное объединение людей, являющихся частью общественной структуры

**3. Организационная система:**

- 1) Коллектив сотрудников, выполняющих общую работу в соответствии с заданием.
- +2) Единое образование звеньев, предназначенное для целенаправленной деятельности.
- 3) Сложный механизм, состоящий из различных частей и элементов
- 4) Естественная организация, возникшая сама по себе

#### **4. Объекты внешней среды организации:**

- +1) Люди и организации, с которыми взаимодействует рассматриваемая организация.
- 2) Все то, что находится за пределами данной организации.
- 3) Природные и климатические условия, в которых функционирует рассматриваемая организация.
- 4) Правовые и социально-экономические условия, в которых функционирует организация
- 5) Политические и международные факторы, в которых функционирует организация

#### **5. Хозяйственные организации:**

- 1) Группа людей, объединившихся между собой на основе взаимной симпатии и привязанности.
- 2) Союзы, партии, группы, сформированные по интересам.
- +3) Организации, специализирующиеся на производстве товаров, услуг или информации
- 4) Строят свою деятельность на удовлетворении потребностей своих членов
- 5) Не имеют своей целью получение прибыли

#### **6. Общественные организации:**

- 1) Группа друзей, отправившихся во время отпуска в туристический поход.
- +2) Объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель.
- 3) Организации, специализирующиеся на производстве товаров народного потребления.
- 4) Построены на основе личных симпатий
- 5) Создаются для получения прибыли

#### **7. Ассоциативные организации:**

- +1) Группа людей, объединившихся между собой на основе взаимной симпатии и привязанности.
- 2) Коммерческие организации, наделенные правом собственности.
- 3) Организации, специализирующиеся на производстве товаров, услуг или информации.
- 4) Строят свою деятельность на удовлетворении потребностей своих членов
- 5) Не имеют своей целью получение прибыли

#### **8. Неформальные организации:**

- 1) Кооперативные организации с небольшой численностью персонала.

- +2) Не зарегистрированные в государственном порядке организации.
- 3) Государственные и муниципальные предприятия.
- 4) Строят свою деятельность на удовлетворении потребностей своих членов
- 5) Не имеют своей целью получение прибыли

**9. Унитарные предприятия:**

- 1) Коммерческие организации, наделенные правом собственности.
- +2) Коммерческие организации, не наделенные правом собственности
- 3) Некоммерческие организации, не наделенные правом собственности.
- 4) Группа друзей, отправившихся во время отпуска в туристический поход
- 5) Коммерческие организации, основанные на личном трудовом участии ее членов

**10. Формальные организации:**

- +1) Зарегистрированные в установленном порядке организации.
- 2) Организации, не ведущие хозяйственной деятельности,
- 3) Люди внутри организации с единой целью
- 4) Группа людей, объединившихся между собой

**11. Система управления организацией:**

- 1) Сотрудники организации, дающие поручения.
- 2) Набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений,
- 3) Руководитель организации и его заместители.
- +4) Совокупность всех служб организации, подсистем и коммуникаций

**12. Система наук об организации включает в себя (указать неверный ответ):**

- 1) Теория управления
- 2) Теория организации
- 3) Социология
- 4) Антропология
- +5) Палеонтология

**13. На какой вопрос отвечает исходная позиция одних из основоположников Теории Организации:**

- 1) Зачем управлять?
- 2) Почему надо управлять?
- +3) Чем управлять?
- 4) Как управлять?
- 5) Каковы основы управления?

**14. Какова связь между Теорией Организации и Юридическими науками:**

- 1) Косвенная
- +2) Прямая
- 3) Связи нет
- 4) Отдаленная
- 5) Нет верного ответа

**15. В чем заключается вклад антропологии в Теорию Организации:**

- +1) Эта отрасль изучает культуру общества
- 2) Изучает модели управления
- 3) Объясняет психологию индивида
- 4) Раскрывает принципы Теории Организации

**16. Кто в организации должен оперативно и своевременно получать необходимую информацию:**

- 1) Руководители и посредники
- 2) Исполнители и посредники
- +3) Руководители и исполнители
- 4) Посредники и персонал

**17. Поведенческий подход ставит в центр своего исследования:**

- 1) Продукцию
- +2) Человека
- 3) Методы управления
- 4) Технологический прогресс

**18. Какая новая научная дисциплина дает ответ на такие вопросы как: Почему индивиды ведут себя так, а не иначе? Как ведут себя индивиды в групповой деятельности?:**

- +1) Социальная психология
- 2) Социология
- 3) Психология
- 4) Антропология
- 5) Палеонтология

**19. Игрют ли роль в успешности организации современные информационные системы:**

- +1) Игрют важную роль
- 2) Не игрют роли
- 3) Имеют слабое влияние
- 4) Никак не влияют

**20. Можно ли рассматривать организацию с точки зрения одной науки:**

- 1) Да, возможно
- +2) Нет, невозможно
- 3) Возможно, но не желательнo
- 4) Зависит от организации

**21. Проектирование организаций:**

- +1) Процесс создания прообраза будущей организации.
- 2) Проектирование служебных помещений и создаваемой организации
- 3) Подбор персонала для создаваемой вновь организации.
- 4) Оценка влияния внешней среды
- 5) Только прогноз дальнейшего развития организации

**22. Жизненный цикл организации - это...**

- 1) Подготовительный этап, предшествующий созданию организации
- 2) Период стабильной и эффективной работы организации.
- 3) Переход к созданию условий для экономического роста
- +4) Время от момента зарождения организации до ее ликвидации.

**23. Основная цель коммерческой организации**

- +1) Получение любым путем и в кратчайший срок максимальной прибыли.
- 2) Рост размеров организации и увеличение масштабов производства.
- 3) Решение социально значимых задач, приносящих прибыль.
- 4) Расширение сегмента обслуживаемого рынка

#### **24. Организационная культура:**

- 1) Исторически определенный уровень развития общества и человека, сформировавшийся к настоящему времени.
- +2) Система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.
- 3) Система обязанностей, выполняемых членами организации
- 4) Квалификационный уровень членов производственного коллектива
- 5) Образовательный и профессиональный уровень членов производственного коллектива

#### **25. Имидж организации:**

- 1) Известность организации во внешней среде.
- 2) Отношения между членами коллектива и ее руководителем
- +3) Целенаправленно сформированный образ организации.
- 4) Известность руководителя организации

#### **26. Электронная коммерция:**

- +1) Новая среда ведения бизнеса.
- 2) Продажа вычислительной техники.
- 3) Создание программного обеспечения.
- 4) Развитие информационных технологий

#### **27. Виртуальное предприятие:**

- 1) Телевизионный магазин на диване.
- 2) Магазин по продаже компьютеров
- +3) Организация в среде Интернет.
- 4) Сайт в глобальной сети

#### **28. Бюрократическая организация по М. Веберу:**

- +1) В основе деятельности организации - рационализация поведения человека.



- 2) В основе деятельности организации - решение социально значимых задач.
- 3) Организация, отношения в которой строятся на основе взаимной привязанности.
- 4) Сосредоточение внимания на деятельности и специализации руководителя
- 5) Объективный анализ фактов и данных - основа определения наилучшего способа организации работы

**29. Кто рассматривал искусство управление как выбор соответствующих принципов к данным ситуациям?**

- +1) Файоль
- 2) Тейлор
- 3) Вебер
- 4) Саймон
- 5) Эмерсон

**30. Что по Файолю не относится к 4 принципам конечного результата?**

- 1) Порядок
- 2) Стабильность
- 3) Инициатива
- +4) Ответственность
- 5) Корпоративный дух

**Критерии оценки:**

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
<p><i>Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины), способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач в области теории организации</i></p>	<p><i>Повышенный уровень</i></p>	<p><i>Отлично</i></p>

<p><i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует одному (двум) из перечисленных показателей, но обучающийся дает правильные ответы на дополнительные вопросы.</i></p>	<p><i>Базовый уровень</i></p>	<p><i>Хорошо</i></p>
<p><i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым двум(трем) из перечисленных показателей, обучающийся дает неполные ответы на дополнительные вопросы. Демонстрирует частичные знания, допускает существенные ошибки.</i></p>	<p><i>Пороговый уровень</i></p>	<p><i>Удовлетворительно</i></p>
<p><i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым трем(четырем) из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки.</i></p>	<p><i>–</i></p>	<p><i>Неудовлетворительно</i></p>

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

Кафедра экономики труда и  
основ управления

**КИМ № 3**

**Кейс**

**Россия – новый рынок сбыта**

Агент, представляющий американскую компанию «Oliver Drilling» в Финляндии, сообщил руководству, что из России поступил заказ на бурильное оборудование для шахт среднего размера на сумму 32 млн. Компания производит оборудование, сконструированное по ее

собственной разработке и предназначенное для работы в малых шахтах. Отличительной особенностью его является высокая экономичность, что в совокупности с хорошим качеством позволило фирме занять лидирующее положение на этом сегменте рынка и продавать товар по высокой цене. Компания имеет опыт работы на зарубежных рынках. Более 70% от

суммы увеличения продаж за последнее пятилетие приходится на экспортные поставки. В Восточной Европе компанию представляют три агента. Послепродажное обслуживание осуществляется через местные независимые фирмы по контрактам. Рынки стран Восточной Европы являются новыми для фирмы, в связи с чем банк «Oliver Drilling» отказался одтвердить аккредитив для российской торговой организации, посоветовав получить аванс.

В практике компании использовались обычно поставки на условиях ФАС Нью-Йорк для европейских покупателей и ФАС Лонг Бич – для Азии. И в том, и в другом случаях около 20% экспортных поставок для постоянных клиентов осуществлялось по открытому счету после 25%-й оплаты. Другим клиентам предлагался платеж в течение 60 дней. Продажи новому

Клиенту всегда осуществлялись через подтвержденный безотзывный аккредитив. В то время как президент компании обдумывал предложение из России, ее агент из Финляндии настаивал на предложении покупателю других условий, так как выяснилось, что конкуренты из Германии и Кореи проявляют особую заинтересованность в этом заказе. Несмотря на то, что их машины хуже по качеству, конкуренты неоднократно выигрывали лучшими для покупателя условиями поставки или платежа. Покупатель – крупная торговая организация в России – пока не связывалась с конкурирующими фирмами, надеясь на ответ «Oliver Drilling». Вскоре последовал телефонный звонок брокера с прекрасной репутацией из Сант-Луиса, который проявил заинтересованность в заключении сделки: в качестве оплаты за машины российская фирма может поставить партию каменного угля. Компания не имела опыта работы в этой области, но готова была его приобрести, если эта сделка положит начало постоянным связям. Но в этом агент в Финляндии не был уверен. Президент компании был заинтересован в получении этого заказа, поскольку считал, что опыт поможет в изучении возможностей проникновения на восточноевро-

пейский рынок. Но он не собирался терять репутацию поставщика высококачественного и дорогого оборудования, а поскольку продажа должна была осуществляться через финского агента, возникали подозрения, что агент мог сообщить другим европейским агентам об условиях сделки. Ослабление напряженности между США и Россией объясняло поощрение американским правительством активности фирм на этом рынке, поэтому не требовалось получения экспортной лицензии, тем более, что товар компании не относится к числу стратегических.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие побудительные мотивы освоения нового рынка могут определить положительное решение президента компании?
2. Советуете ли вы президенту компании принять предложение о бартерной сделке? Положительный и отрицательный ответы аргументируйте. Какие условия поставки и платежа вы могли бы предложить для этой сделки?
3. Какие конкурентные преимущества имеет предложение компании? Какими его недостатками пользуются конкуренты?

#### **Критерии оценки:**

Критерии оценки решения кейса:

1. Соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам
2. Оригинальность подхода (новаторство, креативность).
3. Применимость решения на практике.
4. Глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения)
5. Возможность долгосрочного применения

При оценке полученных решений кейса по каждому критерию выставляется отдельный балл. Для того, чтобы в итоговой оценке отразилась и значимость каждого критерия, каждому критерию придается определенное весовое значение.

Критерий	Вес
Оригинальность подхода	0,5
Применимость решения на практике	0,3
Глубина проработки проблемы	0,2

Программа рекомендована НМС экономического факультета

протокол № 4 от 15.04.2021