

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

СОГЛАСОВАНО

Зав. кафедрой

Мен. ФЭУ

аббревиатура кафедры

А.Н. Чаплина

инициалы, фамилия

" 19 " декабря 2017 г.

Торгово-экономический институт

полное наименование института

Кафедра менеджмента

и кафедры, реализующей дисциплину

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю)

Б1.В.ОД.1.2

индекс и наименование дисциплины (модуля)

Управление экономическими системами

или практики (на русском и иностранном языке (при реализации на иностранном языке)) в соответствии с ФГОС ВО и учебным планом

Направление подготовки/специальность

38.04.02 Менеджмент

*код и наименование направления
подготовки/специальности*

Направленность (профиль)

38.04.02.16 "Стратегическое управление"

код и наименование направленности (профиля)

Красноярск 2017 г.

Составители:

С.В.Здрестова-Захаренкова, канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры менеджмента ТЭИ СФУ

Фонд оценочных средств для студентов очной сетевой формы обучения направления подготовки 38.04.02 Менеджмент магистерской программы 38.04.02.16 «Стратегическое управление»/ С.В. Здрестова-Захаренкова ТЭИ; Кафедра «Менеджмент». – Красноярск, 2017. – 25 с.

© Сибирский
федеральный
университет, 2017

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление экономическими системами» входит в состав обязательных дисциплин базовой части образовательной программы (Б1.Б.1.3).

Целью дисциплины "Управление экономическими системами" изучение основных концепций и подходов к управлению и самоуправлению экономическими системами, разработанных наукой и практикой как за рубежом, так и в России, формирование у слушателей управленческого мировоззрения, мышления, умений и навыков по принятию и реализации управленческих решений.

Задачи изучения дисциплины –

формирование компетенций, позволяющих магистрам:

- изучить актуальные и типичные факторы управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых объектов;
- определить основные тенденции развития управленческих процессов экономических систем;
- формировать наиболее вероятные направления развития управленческой деятельности в будущем;
- формировать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию системы управления объекта исследования.

Лекционные и практические занятия являются основной формой учебной работы.

Оценить качество освоения и формирования компетенций, а также знаний, умений и владений возможно с помощью фонда оценочных средств (далее – ФОС), которые необходимы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.

Итак, целью ФОС по дисциплине ОП ВО является возможность оценить достижение запланированных результатов ее освоения и уровень сформированности всех компетенций.

Задачами ФОС являются:

- управление процессом приобретения студентами необходимых знаний, умений, владений и формированием компетенций, определенных в ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент магистерской программы 38.04.02.16 «Стратегическое управление»;
- - управление достижением целей реализации ОП ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент магистерской программы 38.04.02.16

«Стратегическое управление», определенных в виде набора компетенций магистров;

- оценка достижений слушателей в процессе изучения дисциплины с выделением положительных/отрицательных результатов и планирование предупреждающих/корректирующих мероприятий;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение в образовательный процесс инновационных методов обучения;
- самоподготовка и самоконтроль слушателей в процессе обучения.

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей и критериев оценивания компетенций

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и навыков содержатся в разделе 1.3 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотношенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования» рабочей программы дисциплины Б1.В.ОД.1.2 «Управление экономическими системами».

Показателями оценивания компетенций являются наиболее значимые знания, умения и владения, которые формирует данная дисциплина:

курс ¹	семестр ²	Код и содержание компетенции	Результаты обучения (компоненты компетенции) ³	Оценочные средства ⁴
1	1	ОК-1 , способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	Знать: методы абстрактного и научного исследования путём мысленного расчленения объекта (анализ) и путём изучения предмета в его целостности, единстве его частей (синтез)	Тест (для текущей аттестации) Разноуровневые задачи и задания Кейс-задача (учебная ситуация) Курсовая работа, доклад, статья
			Уметь: с использованием методов абстрактного и научного мышления анализировать альтернативные варианты решения исследовательских задач и оценивать экономическую эффективность реализации этих вариантов	
			Владеть: целостной системой навыков использования абстрактного и научного мышления при решении проблем, возникающих при выполнении исследовательских работ, навыками отстаивания своей точки зрения	

¹ Курсы указываются по порядку, для каждой компетенции

² Семестры указываются по порядку, для каждой компетенции

³ Указываются составляющие компетенции (знания, умения, владения).

⁴ Указывается оценочные средства для каждой составляющей компетенции.

1	1	<p>ПК-6, способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями</p>	<p>Знать: основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих социально-экономические процессы деятельности субъектов хозяйствования</p>	
			<p>Уметь: осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор и анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач; анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей</p>	
			<p>Владеть: современными методами сбора, обработки и анализа экономических данных в отечественных и зарубежных источниках</p>	
1	1	<p>ПК-9, способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой</p>	<p>Знать: методики проведения исследований; принципы, методы, технологии анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации</p>	
			<p>Уметь: обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость исследуемой проблемы, обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные; разрабатывать и оценивать планы, проекты; оценивать принимаемые решения с точки зрения их влияния на результаты организации; оценивать возможные риски; работать с управленческими документами</p>	

			Владеть: методологией и методикой проведения научных исследований; навыками самостоятельной научной и исследовательской работы; методикой построения организационно-управленческих моделей	
1	1	СПК-1, способностью анализировать специфику социально значимых и глобальных проблем современности и науки, понимать законы развития общества и мышления	Знать: принципы, методы, технологии анализа социально-значимых и глобальных проблем экономической науки и общества	
			Уметь: обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость исследуемой проблемы, в том числе законы развития общества и мышления; оценивать принимаемые решения с точки зрения их влияния на результаты организации с оценкой определенных рисков	
			Владеть: методологией и методикой проведения научных исследований социально - значимых и глобальных проблем; методикой анализа и оценки законов развития общества	

Паспорт фонда оценочных средств

по дисциплине «Управление экономическими системами»

По дисциплине используются различные оценочные средства исходя из особенностей реализации дисциплины. Как правило, по дисциплине используются:

Примерный перечень оценочных средств

№	Форма оценивания	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Тест (для текущей аттестации)	Фонд тестовых заданий
2.	Разноуровневые задачи и задания	Задания для решения
3.	Кейс-задача (учебная ситуация)	Кейс-задачи
4.	Реферат, доклад, статья	Темы рефератов, докладов, статей, защита которых происходит в устной форме на занятиях (выбор темы статьи происходит в рамках данной дисциплины и темы реферата)

Зачет / экзамен по дисциплине проводится в соответствии с регламентирующими документами СФУ.

2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки владений, умений, знаний, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы с описанием шкал оценивания и методическими материалами, определяющими процедуру оценивания

2.1. Тесты

Типовой пример тестовых заданий

1. Экономика – это:

- а) часть экономики, которая изучает крупномасштабные экономические явления, также как экономический рост, инфляция, безработица;
- б) наука, изучающая экономическую жизнь общества и экономические отношения, складывающиеся между людьми в процессе экономической деятельности;
- в) наука, которая анализирует и прогнозирует экономические ситуации в стране.

2. Подход к определению менеджмента базирующийся на том, что менеджмент - это сумма знаний об управлении, накопленная за сотни лет практики и представленная в виде концепций, принципов, теорий, способов и форм управления:

- а) менеджмент как искусство управления
- б) менеджмент как наука управления

3. Организация как объект управления представляет собой:

- а) закрытую систему
- б) самоорганизующуюся систему
- в) систему без границ
- г) систему управления
- д) техническую систему

4. Тип организационной системы, функционирование которой подвержено энтропии:

- а) закрытая
- б) открытая

5. Тип организационной системы тяготеющей к нарастанию усложненности и дифференциации:

- б) закрытая
- б) открытая

6. Родители платят за Ваше обучение. Какова для них альтернативная стоимость платы за Ваше обучение?

- а) плата за обучение плюс, недополученная Вами зарплата;
- б) разность между недополученным доходом и платой за обучение;
- в) выгода от наилучшего помещения денег, идущих сейчас на оплату обучения.

7. Организации, возникающие спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно:

- а) формальные
- б) коммерческие
- в) неформальные
- г) государственные
- д) кооперативные

8. Социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения поставленных целей:

- а) группа людей
- б) организация
- в) предприятие
- г) фирма
- д) социально-экономическая система

9. Внешняя среда косвенного воздействия включает в себя:

- а) СТЭП - факторы;
- б) SWOT;
- в) TOWS.

10. Экономические ресурсы - это:

- а) все ресурсы, используемые в процессе производства товаров и услуг;
- б) все, что может быть использовано в производстве в натуральном виде;
- в) все средства производства, созданные людьми.

11. Модель организации, основанная на разделении на подразделения с четкими линиями власти:

- а) бюрократическая модель
- б) модель участия
- в) механистическая модель
- г) органическая модель
- д) модель на базе теории обстоятельств

12. Издержки производства - это:

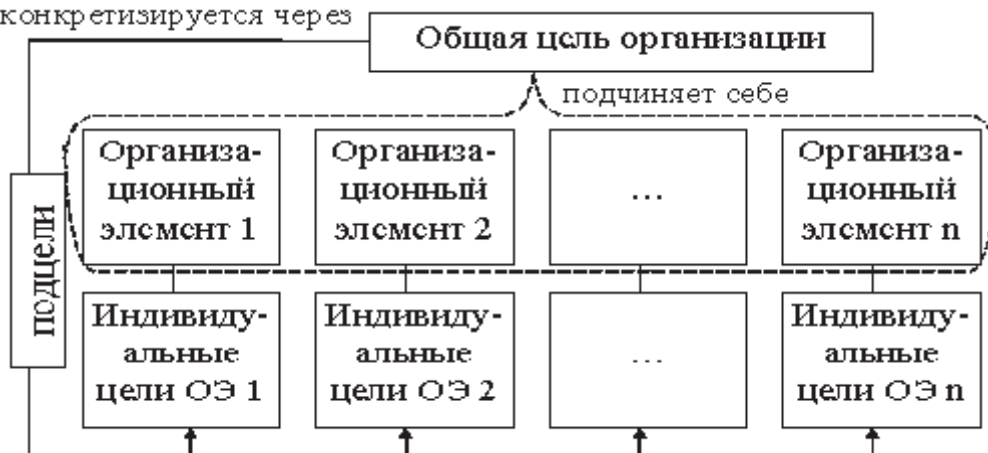
- а) полные текущие затраты на производство и реализацию продукции;

- б) капитальные затраты;
- в) выраженные в денежной форме затраты предприятия на производство и реализацию продукции.

13. Основные виды организационного развития:

- а) организационное проектирование
- б) организационная рационализация
- в) прогрессивное
- г) нейтральное
- д) регрессивное

14. Закон организации, суть которого приведена на рисунке:
конкретизируется через



- а) закон синергии
- б) закон дополнения
- в) закон пропорциональности
- г) закон композиции
- д) закон самосохранения
- е) закон информированности
- ж) закон онтогенеза

15. В состав капитальных вложений входят следующие элементы:

- а) затраты на строительные-монтажные работы и проектно-исследовательскую деятельность;
- б) затраты на приобретение основных и вспомогательных материалов, комплектующих изделий;
- в) затраты, связанные с изобретательством и рационализаторством.

16. Этап развития группы, на котором достигается оптимальный уровень работы:

- а) формирование
- б) становление
- в) нормирование
- г) работа

17. Сопоставьте понятия и их определения:

1) Совершенная конкуренция	А) незначительное число конкурентов, создающих сильную взаимосвязь
2) Несовершенная конкуренция	Б) Многочисленность конкурентов и уравновешенность их сил
3) Монополистическая конкуренция	В) ограниченная самостоятельность предприятий; дифференциация продукции и контроль за сегментами рынка
4) Олигополистическая конкуренция	Г) наличие множества независимых производителей и потребителей: возможность свободной торговли факторами производства

18. _____ эффективность, которая характеризуется системой показателей, дающих возможность установить целесообразность осуществления данного проекта с позиций инвестора

19. С помощью какой формулы рассчитывается эффективность инвестиций:

а)

$$K_{\text{эф}} = \frac{P(\text{Э})}{Z_{\text{ОВИЦ}}}$$

б) $\text{Э} = (\text{Н} - \text{И})/\text{К}$.

$$K_{\text{Д}} = \frac{1}{(1 + E)^Y}$$

в)

20. Риск, связанный с тем, что кругооборот фондов заемщика может не завершиться в срок и с предполагаемым эффектом.

а- финансовый риск

б-экономический риск

в-деловой риск

г-информационный риск

21. Выгода, которая должна удовлетворять своими показателями инвесторов, и давать возможность наглядно доказывать целесообразность строительства:

а- коммерческая

б- бюджетная

в- общественная

22. Условие определения максимального объема выпуска продукции/услуг состоит в том, чтобы

- А-максимальный объем выпуска продукции/услуг будет в точке изокванты
- Б-максимальный объем выпуска продукции/услуг будет в точке касания изокванты с изокостой
- В-максимальный объем выпуска продукции/услуг будет в точке изокосты

23. Требуемое или желаемое состояние организации в планируемом периоде, определенный ориентир в развитии, выраженный комплексом характеристик, - это:

- а) цель менеджмента;
- б) задача менеджмента;
- в) тактика менеджмента.

24. Цели, ориентированные на изучение спроса по новому продукту, продвижение или захват нового рынка, формирование нового канала сбыта:

- а) маркетинговые;
- б) стратегические;
- в) оперативные.

25. Цель, предусматривающая освоение нового рынка сбыта и завоевание лидирующего положения, в течение 4-х лет с начала постановки цели:

- а) долгосрочная;
- б) среднесрочная;
- в) краткосрочная;

26. Какая из характеристик противоречит понятию «функция цели организации»?

- а) отражает философию организации, концепцию её деятельности;
- б) оправдывает необходимость существования организации;
- в) уменьшает неопределенность текущей деятельности;
- г) способствует развитию межличностных конфликтов в организации.

27. Цели фирмы, связанные с достижениями устойчивости фирмы, обеспечением необходимого уровня рентабельности, выходом на внешние рынки, являются:

- а) Общими интегральными;
- б) Общими функциональными;
- в) Специфическими интегральными;

28. Миссия и цели организации формируются:

- а) Плановиками;
- б) Руководителями и плановиками;
- в) Руководителями и консультантами;
- г) Руководителями, консультантами, плановиками

29. Себестоимость, издержки обращения, прибыль, убытки- это...

- а) Натуральные показатели;
- б) Стоимостные показатели;
- в) Условно-натуральные показатели

30. Доход, приходящийся на единицу произведенного блага и рассчитывающийся как отношение величины совокупного дохода к количеству проданного блага- это...

- а) Предельный доход;
- б) Средний доход;
- в) Остаточный доход

31. Добавленная стоимость может быть увеличена следующими способами:

- а) Прирост вложенных денежных средств;
- б) Повышение производительности труда
- в) Верно утверждение а) и б)

32. Стоимость продукции включает в себя:

- а) Стоимость затраченных факторов производства и добавленную стоимость;
- б) Величину выплат заработной платы, стоимость факторов производства, постоянные затраты.

33. Все затраты для фирмы являются переменными:

- а) В краткосрочном периоде;
- б) В долгосрочном периоде;
- в) Верно утверждение а) и б)

34. Уменьшение трудоемкости изготовления продукции это- оптимизация...

- а) Технологии производства работ;
- б) Бизнес-процессов;
- в) Затрат на производство.

35. Оптимизация технологии производства работа включает в себя:

- а) Эффект экономии на операционных издержках;
- б) Увеличение загрузки оборудования;
- в) Эффект роста дохода за счет масштаба закупок.

36. Наиболее значимым фактором для потребителей является (на основе статистических данных о причинах потери компаниями своих потребителей):

- а) Хорошее качество;
- б) Цена;
- в) Умение работать с жалобами.

37. Эффект экономии на операционных издержках- это...

- а) Уменьшение затрат фирмы на обслуживание потребителей;
- б) Доходы от продаж без учета эффектов лояльности;
- в) Большой размер ценовой премии.

38. По экспертным оценкам, приобретение нового клиента для компании обходится дороже, чем сохранение уже имеющегося, в ...

- а) 7 раз;
- б) 4 раза;
- в) 6 раз.

39. Разделение издержек на явные и неявные:

- а) Первично;
- б) Вторично.

40. Главной целью деятельности любой коммерческой организации является:

- а) Получение прибыли;
- б) Получение максимально возможной прибыли;
- в) Полезность обществу;
- г) Лидирующее положение на рынке

Методические рекомендации:

1. При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе, содержащие в себе, как правило, от 10 до 20 тестовых заданий.

Критерии оценивания: 100 бальная шкала:

- 60% правильных ответов и ниже – оценка 2,
- 61-70% правильных ответов - оценка 3,
- 71-85% правильных ответов – оценка 4
- 85 -100% правильных ответов – оценка 5.

2. Фонд тестовых заданий размещен на ЭОК «Управление экономическими системами», режим доступа: <https://e.sfu-kras.ru/course/view.php?id=8732>

Тесты по темам и итоговый тест по курсу содержат ограниченное число вопросов, формируемых системой случайным образом из банка вопросов. Время прохождения теста устанавливается из расчета одна минута на один вопрос, т.е. если в тесте 10 вопросов, то на его прохождение отводится 10 минут

Критерии оценивания:

Если тест оценивается «зачтено» / «не зачтено», то оценка «зачтено» выставляется, если процент правильных ответов, рассчитываемый автоматизированной системой, составляет 60-100 %

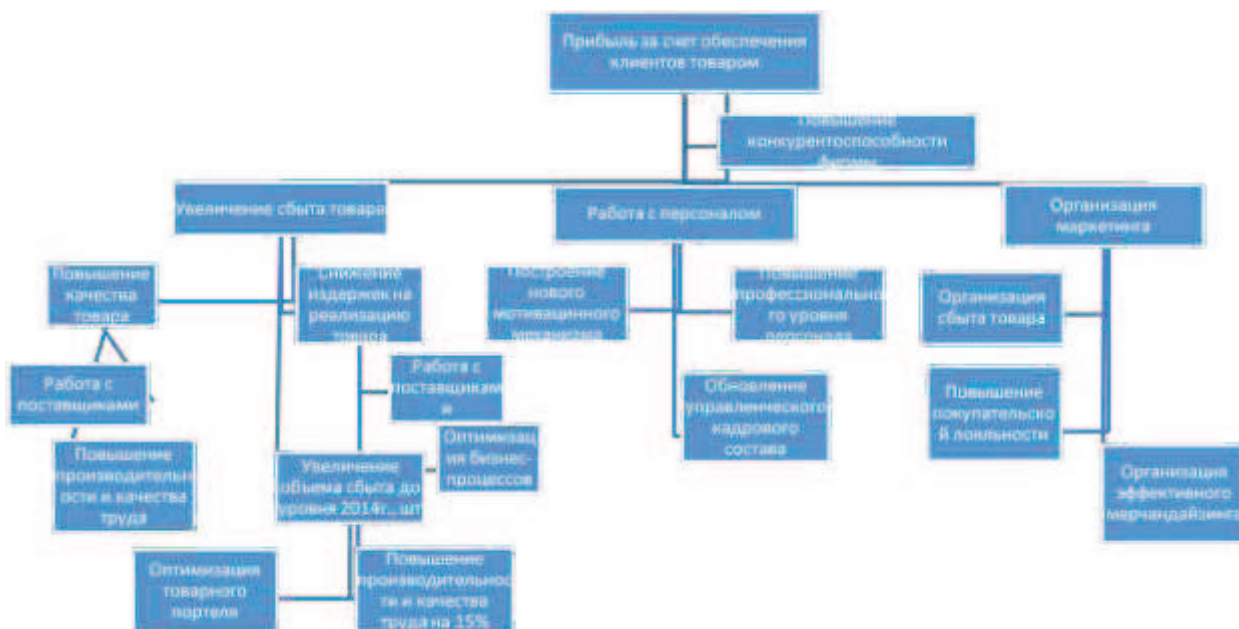
оценка «не зачтено» - если процент правильных ответов, рассчитываемый автоматизированной системой, составляет меньше 60 %.

Если тест оценивается оценкой, то
 60% правильных ответов и ниже – оценка 2,
 61-70% правильных ответов - оценка 3,
 71-85% правильных ответов – оценка 4
 85 -100% правильных ответов – оценка 5.

2.2. Разноуровневые задачи и задания

Типовой пример разноуровневых задач и заданий

1. *Определить цели* конкретного предприятия на основе целевого подхода и *представить его дерево целей*.



2. Рассчитать экономический эффект при оптимизации бизнес-процессов линейного персонала на примере компании «Мир сумок»..

В компании существует бизнес-процесс «Приёмка товара продавцом-консультантом». Товар поступает со склада по накладной в упаковке, к накладной прилагаются стикер со штрих-кодом изделия, ценник для каждого изделия. Задача продавца-консультанта состоит в том, чтобы осмотреть товар на момент отсутствия брака, чистоты, приклеить стикер, прикрепить ценник, набить товар, если это необходимо, набивкой. Согласно норматива, на данный процесс (приемка сумки) полагается 3 минуты. Проанализировав данный процесс, была выявлена возможность сократить время на приемку 1 шт. сумки на 15% (27 сек.). Для этого необходимо, чтобы товар уже приходил на торговую точку с готовым стикером и приклеенным ценником.

Рассчитаем экономический эффект от оптимизации данного бизнес-процесса:

Кол-во продавцов-консультантов на торговой точке	Время на приемку товара до оптимизации (в среднем на 1 сотрудника в месяц)	Время на приемку товара после оптимизации (в среднем на 1 сотрудника в месяц)	Время на обслуживание 1 покупателя (норматив)	Средний чек по торговой точке, руб.	UPT среднее по торговой точке, ед.
15	1253 мин.	1065 мин.	15 мин.	2700	1,6

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии оценивания:

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями
«хорошо»	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в

	оформлении работы
«удовлетворительно»	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Качество оформления работы имеет недостаточный уровень
«неудовлетворительно»	При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

2.3. Кейс-задания

Типовой пример кейс-заданий

1. *Тенденции рынка и государственная политика (приверженность соблюдению законодательства и этических принципов).*

Фармацевтический рынок России обладает высоким потенциалом. По данным DSM Group, его объем в 2009 г. вырос на 18% — до 538 млрд руб. Рынок слабо концентрирован: 30% продаж на рынке приходятся на 10 компаний-лидеров. В прошлом году, по данным DSM Group, все они росли медленней рынка (максимальный рост — 13%).

Кроме того, в здравоохранении будут происходить структурные изменения, связанные с введением лекарственного страхования, усилением контроля за этическим продвижением лекарственных средств (в частности, в области взаимодействия представителей фармацевтических компаний с профессионалами здравоохранения), ограничениями на рекламу рецептурных препаратов, изменениями в модели дистрибуции, а также с усилением предпочтений государства в отношении локальных производителей.

Государство также планирует сфокусироваться на финансировании лечения социально значимых заболеваний и улучшении системы здравоохранения. Это может привести к увеличению конкуренции между производителями как дженериковых, так и оригинальных лекарств. Другими вызовами в здравоохранении и на фармацевтическом рынке стало усиление регуляции цен государством (процедур ценообразования, а также фиксированные цены на лекарства, входящие в список ЖНВЛС), а также ужесточение условий вывода на рынок новых лекарств (участие местных пациентов в клинических исследованиях станет одним из обязательных условий процедуры регистрации новых препаратов). В октябре 2009 г. правительство сформировало стратегию развития фармацевтической индустрии на ближайшие 10 лет — «Фарма 2020». Бюджет программы — 177,6 млрд руб. Эти деньги пойдут на увеличение доли российских лекарств и инновационных продуктов на внутреннем рынке.

Компания и специфика работы

«АстраЗенека» входит в пятерку ведущих мировых фармацевтических компаний на глобальном рынке. Компания разрабатывает и производит препараты для лечения инфекционных, респираторных, сердечно-сосудистых, желудочно-кишечных, неврологических и онкологических заболеваний. Оборот за 2009 г. — \$32,8 млрд, чистая прибыль — \$7,2 млрд. Число сотрудников — 62 тыс. Акции «АстраЗенека» котируются на NYSE, LSE и OMX.

«АстраЗенека» в России находится в топ-15 ведущих фармацевтических компаний. В планах компании повышение своего рейтинга в ближайшие годы. Портфель брендов в стране — около 30. Оборот — более \$200 млн. Число сотрудников — около 900, большая часть которых — медицинские представители во всех регионах России.

Исторически фармацевтические компании в России (и «АстраЗенека» не исключение) работают в основном через медицинских представителей, которые информируют о препаратах компании врачей, лидеров мнения, администрацию поликлиник и больниц, а также чиновников. Найм этих специалистов представляет определенные трудности — обязательно наличие медицинского или фармацевтического образования. Кроме того, каждого нанятого медицинского представителя необходимо обучать почти в течение месяца.

Два года назад «АстраЗенека» начала активный рост на территории России. В 2009 году компания увеличила свой штат на 30% и планирует расти дальше. Кроме того, в планах — локализация производства в России.

Значительный объем препаратов «АстраЗенека» поставляется в лечебные учреждения в рамках различных государственных программ.

Компания также планирует расширять в России программу клинических исследований согласно государственным требованиям к регистрации новых лекарств, а также увеличивать портфель брендов, выпуская новые продукты — как оригинальные, так и дженериковые.

Одним из конкурентных преимуществ компании «АстраЗенека» является приверженность соблюдению законодательства и этических принципов во всех областях деятельности, несмотря на высокую конкуренцию в отрасли, усиление контроля за этическим продвижением лекарственных средств и изменения в системе здравоохранения. Подобный подход, считает компания, поможет завоевать доверие пациентов, врачей, чиновников и общества в целом и поддерживать хорошую репутацию на рынке. Более подробную информацию о компании можно найти на сайте www.astrazeneca.com.

Задание:

Следует ли, на ваш взгляд, компании что-либо поменять в своей стратегии, чтобы максимально успешно воспользоваться изменениями на рынке, например:

- какой должна быть дальнейшая стратегия найма сотрудников?
- как следует прогнозировать продажи с учетом грядущих изменений?

- на работе с какими категориями профессионалов здравоохранения необходимо сфокусироваться ввиду изменений в государственной системе здравоохранения?

2. *Прибыль на горячее.*

Предлагая каждый день новое меню, сеть корпоративных столовых Delamo борется с конкурентами. Но постоянная смена блюд не очень удобна для компании. Как найти правильный баланс между постоянством и разнообразием?

Сеть корпоративных столовых Delamo обслуживает четыре бизнес-центра в Москве. Ежедневно 35 ее сотрудников кормят обедами более 1500 человек, работающих в этих офисах. Кроме того, Delamo оказывает услуги по доставке горячих обедов, организует банкеты и мероприятия. Оборот компании составляет около 3 млн руб. в месяц.

«Точки общепита — один из элементов инфраструктуры здания, они повышают его ценность у арендаторов», — рассказывает генеральный директор компании Delamo Андрей Кукушко. Оборот рынка корпоративного питания (стационарные столовые и кафе, расположенные в бизнес-центрах и на предприятиях) составил в 2009 году в России около \$2,5 млрд (по данным Delamo). По информации портала Cateringconsulting.ru, почти 50% рынка делят между собой несколько крупных сетевых операторов (среди них как российские, так и западные компании), 20% занимают единичные столовые, частные или ведомственные, а оставшиеся 30% — небольшие сети. «Многие небольшие игроки пребывают в состоянии стагнации и имеют те же два-три объекта, что и 15 лет назад. Но у тех, кто сейчас делает ставку на развитие, в данной рыночной ситуации есть, на мой взгляд, хорошие шансы на успех», — комментирует руководитель проекта Cateringconsulting.ru Кирилл Погодин.

Андрей Кукушко необходимость активно развиваться осознает хорошо. В 2006-м у компании была всего одна столовая. В 2009 году, несмотря на кризис, Кукушко открыл две новые, а в 2010-м еще одну — и принял решение выводить на рынок свой брэнд Delamo. «Операторы питания называют свои заведения по-разному — слово „столовая“ не всегда вызывает хорошие ассоциации. Но мы ставим в первую очередь именно на этот формат. Столовая в хорошем смысле слова — это место, где сотрудники офисов и предприятий могут недорого, качественно и быстро поесть», — говорит гендиректор Delamo.

Однако у «белых» и «синих воротничков» почти всегда есть альтернативы в виде расположенных неподалеку кафе, ресторанов и заведений фастфуда, а также служб по доставке обедов в офис. «Потерять лояльность потребителей никак нельзя, поэтому мы должны предлагать не только адекватные своему формату цены, вкусную и качественную еду, но и разнообразие блюд», — говорит Кукушко.

Ассортимент Delamo меняется каждый день в течение месяца, затем цикл повторяется. Опросы, проводимые компанией, показывают, что потребители в целом довольны. Но гендиректор не уверен, что такой подход является наилучшим: «Возможно, многим людям хочется видеть любимившиеся блюда чаще. К тому же более стабильный ассортимент позволяет точнее прогнозировать спрос, благодаря чему можно минимизировать издержки и получить 1–2% дополнительной прибыли, которые для нас очень важны».

Будни офисов

Бизнес операторов общественного питания стабилен в плане выручки, но рентабельность его невысока — 15–20%. «До 60% выручки мы отдаем за аренду»,— говорит Андрей Кукушко.

Имея несколько точек питания, компания может снизить свои расходы. В данный момент у Delamo действует одна столовая с полным циклом производства, здесь же делают полуфабрикаты, которые потом «доводят» на кухнях трех других, меньших по площади столовых, которые работают по сокращенному циклу. «Для столовой полного цикла нужна большая площадь, операторы питания же, как правило, вынуждены работать на тех площадках, которые им выделяют. Кроме того, инвестиции в оборудование столовой полного цикла (около 2–3 млн руб.) окупаются только при большом потоке посетителей — не менее 250 человек в день»,— поясняет Кукушко.

Обычно в больших бизнес-центрах есть несколько точек питания, а управляющая компания приглашает сразу двух операторов. «Как правило, в одном месте создаются предприятия разного формата и с разным чеком»,— рассказывает Андрей Кукушко. Например, в офисе на Спасоналивковском переулке помимо Delamo работает также пивной ресторан, но обедать туда ходят в основном руководители компаний. В небольших офисных зданиях у оператора конкурентов нет.

В Delamo есть специальные пластиковые карты для сотрудников предприятий, у которых обеды включены в соцпакет. Эти компании оплачивают услуги столовой заранее по безналичному расчету и получают хорошие скидки — оператору выгодно иметь гарантированный поток клиентов. Но сейчас, по словам Кукушко, количество обедающих за счет работодателя в его столовых невелико — не более 5% общего числа посетителей (до кризиса было 15–20%). Тем не менее, по статистике, услугами расположенных в бизнес-центрах корпоративных столовых и кафе пользуются до 30% работающих здесь сотрудников, вне зависимости от того, кто оплачивает питание.

Количество обедающих может быть увеличено там, где допуск в столовую имеют не только работники и гости, но и сотрудники близлежащих офисов или просто те, кто проходит мимо. «Если место удачное, мы можем увеличить число обедающих до 50%»,— поясняет гендиректор. Войти с улицы можно сейчас во все столовые Delamo, и компания активно рекламирует свои заведения в округе.

Помимо столовых компания пробует и другие форматы на арендованных площадках. Например, в столовой бизнес-центра на Спасоналивковском переулке (ее площадь 1000 кв. м) хорошая проходимость, и Delamo открыла здесь небольшой бар: люди с удовольствием приходят выпить кофе, пообщаться. «Мы попробовали открывать бары и в других столовых, но это оказалось невыгодно: бары при столовых не продают алкоголь, и при небольшом количестве клиентов проект не окупается»,— говорит Кукушко. Зато стали продавать кофе в бумажных стаканчиках на вынос — такая услуга пользуется спросом среди офисных сотрудников.

Формула обеда

Во всех столовых Delamo действуют единые стандарты работы, включающие как жесткий контроль качества, так и правила обслуживания посетителей. Цены устанавливаются после анализа конкурентной среды и имеющихся поблизости альтернативных предложений. Они также зависят от места (арендные ставки в центре выше) и формата (столовая неполного цикла требует меньше расходов). Средний чек в столовых Delamo — от 120 до 175 руб., стоимость обеда из трех блюд — около 250 руб. Для тех, кто хочет сэкономить, в Delamo предлагают набор блюд — стоимость полного обеда в этом случае составляет около 190 руб. «Позволить себе продавать даже комплексные обеды по цене 70 руб. могут только те, кто работает без арендной платы»,— поясняет Кукушко. Для женщин, следящих за фигурой, разработали специальные предложения.

Типичное меню одного дня: шесть салатов, три вида первых блюд, шесть видов вторых блюд, три гарнира на выбор. Плюс несколько видов выпечки и напитков. Но каждый день в столовых Delamo предлагают новое меню, ни одно блюдо в течение месяца не повторяется. В столовых неполного цикла (где нет собственного производства) количество супов, горячих и салатов уменьшается на одну позицию. «Там обедает не более 120 человек в день, и держать большой ассортимент слишком накладно»,— поясняет Кукушко.

По стандартам компании к двум часам дня, когда основной поток посетителей уже прошел, в наличии должно быть не менее 70% дневного ассортимента блюд, а количество остатков, идущих на списание, не должно превышать 10% (какие-то продукты можно использовать на следующий день для переработки и приготовления салатов). В основном в Delamo этих цифр

Разнообразие против стандарта

Обновлять меню каждый день оператора заставляет желание противостоять тому огромному разнообразию выбора, которое окружает его клиентов. «По результатам наших опросов, примерно 70% обедающих посещают столовую каждый день, 30% — время от времени»,— говорит Кукушко. «Непостоянные» клиенты сообщают, что иногда обходятся чаем на рабочем месте, иногда ходят в другие заведения.

Политики ежедневной смены меню, по словам гендиректора, придерживаются многие столовые, но нужна ли она? Возможно, меню, в котором наряду с новыми присутствовали бы и некоторые постоянные блюда, было бы более привлекательно для потребителей: многие люди консервативны в еде и, вероятно, хотели бы видеть свои любимые блюда постоянно. При регулярной смене блюд выявить подобные предпочтения невозможно, и опросы, по мнению Кукушко, в данном случае не дадут адекватной картины. При этом гендиректор Delamo периодически наблюдает колебания спроса, не связанные с какими-либо значимыми факторами,— возможно, они вызваны ассортиментом блюд в конкретный день.

«Меню, которое не меняется каждый день, позволяет добиться лучшего вкуса блюд. Ведь готовя блюдо раз в месяц, поварам бывает сложно довести его до совершенства»,— предполагает гендиректор. Отказ от правила «только новые блюда каждый день» даст компании и бизнес-преимущества. Это не только дополнительная прибыль, но и лучшая управляемость складскими запасами, возможность получить более выгодные цены и лучшее качество продуктов у поставщиков.

Например, обычные рестораны и фастфуды давно сформировали для себя оптимальные схемы управления меню, при которых и клиент доволен, и рентабельность бизнеса высока, причем ассортимент не меняется каждый день. Однако в ресторанах клиент готов ждать, а блюдо готовят после поступления заказа. Бизнес-ланч — это комплексный обед, часто в единственном варианте, максимум—в трех.

Сейчас Delamo занята поиском новой бизнес-модели, но какая наиболее подходящая, пока до конца не ясно. Андрей Кукушко опасается что-то резко менять и рисковать завоеванной лояльностью клиентов. Как найти баланс между стабильностью и разнообразием при формировании меню? Как найти оптимальную схему, при которой и потребитель будет удовлетворен, и компания сможет минимизировать издержки? Эти вопросы компания Delamo выносит на рассмотрение читателей СФ и сообщества Executive.ru.

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии оценивания:

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках

	усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями
«хорошо»	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
«удовлетворительно»	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Качество оформления работы имеет недостаточный уровень
«неудовлетворительно»	При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

2.4. Тематика рефератов, докладов, статей Типовой пример тематики рефератов, докладов, статей

- 1 Основы управления экономическими системами
- 2 Системы управления. Современные научные подходы к управлению
- 3 Направления и тенденции развития теории управления экономическими системами
- 4 Функции и методы управления экономическими системами. ПУР
- 5 Управление организациями. Формы управления и самоуправления организации
- 6 Организационное проектирование. Структурный подход к организации
- 7 Технологии управления в организациях. Реформирование и реструктуризация
- 8 Эффективность и качество управления экономическими системами

Методические рекомендации:

Представлены в УМО дисциплины и на ЭОК, режим доступа: режим доступа: <https://e.sfu-kras.ru/course/view.php?id=8732>

Критерии оценивания:

Критерии оценки	Баллы	
	min	max
Новизна и оригинальность темы	1	2
Публикации по результатам исследования	3	7
Соблюдение графика представления проекта (утверждаемого протоколом заседания кафедры)	2	5
Теоретическая часть (тема раскрыта, изложение описательное со ссылками на источники - тема глубоко изучена и раскрыта с изложением отечественного и зарубежного опыта)	8	12
Аналитическая часть (анализируемая динамика, количество таблиц, рисунков, применяемые методы, глубина исследования проблемы)	10	16
Проектная часть (предложения и рекомендации обоснованы расчетами и оценками, новизна предложений, отражающая собственный вклад автора, оригинальность и нестандартность решения)	12	20
Состав и количество источников использованной литературы	2	4
Качество оформления проекта	2	4
Итого	40	70
Защита проекта (доклад, презентация, раздаточный материал, ответы на вопросы комиссии)	21	30
ВСЕГО	61	100

оценка «отлично» выставляется студенту, если тема актуальна, содержание работы включает глубокий теоретический обзор и современную проблематику. принятые решения и полученные выводы глубоко продуманы, обоснованы и целесообразны, работа выполнена самостоятельно, с элементами творчества, продуманным использованием полученных теоретических знаний и практических навыков, рекомендованных литературных источников. полученные результаты в ходе исследования завершаются обоснованными конкретными выводами, предложениями и рекомендациями, объем работы соответствует установленным требованиям, материал изложен грамотно, логически последовательно, текст работы и иллюстративный материал оформлены в соответствии с требованиями нормативных документов. Доклад содержательный, глубоко аргументированный с продуманным использованием иллюстраций. материал излагается свободно, грамотно, уверенно, методически последовательно. слушатель при защите работы показал твердые знания и умение применять их для решения профессиональных задач, обосновывая при этом принятые решения; дал положительные ответы на все заданные вопросы;

оценка «хорошо» выставляется студенту, если тема актуальна, содержание работы включает теоретический обзор и современную проблематику. не все рассматриваемые в работе вопросы исследованы достаточно глубоко. работа выполнена достаточно самостоятельно, с элементами творчества, однако не все выводы, сделанные по результатам исследования, глубоко обоснованы. отдельные предложения и рекомендации не представляют практического интереса. объем работы соответствует установленным требованиям. материал изложен грамотно, логически последовательно, текст работы и иллюстративный материал оформлены в соответствии с требованиями нормативных документов, за исключением того, что имеются отдельные, несущественные нарушения требований нормативных документов по оформлению. Доклад содержательный, глубоко аргументированный с продуманным использованием иллюстраций. материал излагается свободно, грамотно, уверенно, методически последовательно. слушатель при защите работы показал твердые знания и умение применять их для решения профессиональных задач, обосновывая при этом принятые решения; за исключением того, что студент не на все вопросы дал четкие ответы;

оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если содержание и тематика работы в основном отвечают требованиям курса, однако рассматриваемые вопросы исследованы не достаточно глубоко. работа выполнена недостаточно самостоятельно. исследования проведены недостаточно глубоко, тема раскрыта не полностью, выводы и предложения недостаточно обоснованы, неконкретны, носят общий характер и слабо подкреплены лично полученными результатами. объем работы не в полной мере соответствует нормам. материал изложен логически недостаточно последовательно. Текст работы и иллюстративный материал оформлены с нарушениями требований нормативных документов. доклад в основном раскрывает содержание работы, однако недостаточно аргументирован. в целом слушатель показал, что материал усвоен, хотя не на все заданные вопросы были даны исчерпывающие ответы;

оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если содержание и тематика работы не соответствуют требованиям курса. Работа выполнена не в полном соответствии с планом, не носит самостоятельного характера, а представляет собой компиляцию литературных источников. Выводы не отражают содержания материала, предложения по их реализации не конкретны. Объем работы не соответствует установленным нормам. Материал изложен логически непоследовательно. Структура работы не выдержана. Текст работы и иллюстративный материал оформлены некачественно, с нарушениями требований нормативных документов. Доклад слабо раскрывает содержание работы. Иллюстративный материал

используется непродуманно, аргументация недостаточная. На большинство вопросов правильных ответов не дано. Слушатель слабо ориентируется в ранее пройденном материале

Выбор темы статьи осуществляется по согласованию с преподавателем, она должна соответствовать тематике изучаемой дисциплины

Критерии и шкала оценивания результатов выполнения заданий реконструктивного уровня (статьи)

Критерии	Показатели
1.Актуальность Макс. - 30 баллов	<ul style="list-style-type: none"> - исследовательский характер работы. - новизна исследования, эвристичность. - актуальность работы. практическая и/или теоретическая значимость
2. Содержание и структура Макс. - 40 баллов	<ul style="list-style-type: none"> - соответствие структуры работы общепринятым требованиям для научных трудов - грамотность и логичность изложения - анализ литературы по теме.
4. Наглядность и оригинальность Макс. - 30 баллов	<ul style="list-style-type: none"> - наличие таблиц и рисунков - личный вклад автора в исследование - оригинальность не менее 75%

Статья оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

- 86 – 100 баллов – «отлично»;
- 70 – 75 баллов – «хорошо»;
- 51 – 69 баллов – «удовлетворительно»;
- мене 51 балла – «неудовлетворительно».

Баллы учитываются в процессе текущей оценки знаний программного материала.

3. Перечень основных вопросов для контроля знаний по дисциплине

3.1. Зачет

- 1 Основы управления экономическими системами
- 2 Системы управления. Современные научные подходы к управлению
- 3 Направления и тенденции развития теории управления экономическими системами
- 4 Функции и методы управления экономическими системами. ПУР
- 5 Управление организациями. Формы управления и самоуправления организации
- 6 Организационное проектирование. Структурный подход к организации

7 Технологии управления в организациях. Реформирование и реструктуризация

8 Эффективность и качество управления экономическими системами

Методические рекомендации:

Проводится в соответствии с регламентирующими документами СФУ.

Критерии оценивания:

оценка «зачтено» выставляется студенту при усвоении основного материала, в изложении которого допускаются отдельные неточности, нарушение последовательности, отсутствие некоторых существенных деталей, имеются затруднения в выполнении практических заданий;

оценка «не зачтено» выставляется студенту, который не владеет значительной частью материала, допускает принципиальные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические работы, что свидетельствует об отсутствии знаний по предмету.

ФОС по дисциплине

Управление экономическими системами

разработан в соответствии с ПВД ФОС-2017 Университета, ФГОС ВО
направления подготовки 38.04.02 Менеджмент и учебным планом
38.04.02.16 "Стратегическое управление"

сетевая форма обучения, 2017 год набора

Разработчик(и)



С. В. Здрестова-Захаренкова

подпись,

инициалы, фамилия

подпись,

инициалы, фамилия