

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Золотухина Елена Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Должность: Ректор «Московский региональный социально-экономический институт»  
Дата подписания: 20.02.2022 15:30:11  
Уникальный программный ключ:  
ed74cad8f1c19aa426b59e780a391b3e6ee2e1026402f1b3f388bce49d1d570e

Программа одобрена  
Ученым советом МРСЭИ  
Протокол №10 от 30 июня 2021 г.

Утверждаю

Ректор  Золотухина Е.Н.



«30» июня 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
ФТД.01 Организационное проектирование**

**Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент**

**Профиль Менеджмент организации**

Квалификация (степень) выпускника бакалавр  
Форма обучения – очная, очно-заочная

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Организационное проектирование» разработана на основании:

– федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970;

– учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования Менеджмент организации по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент;

– профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 августа 2018 г. № 564н;

– профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 сентября 2014 г. № 609н с изменением, внесенным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 декабря 2016 г. № 727н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана:

Кузнецова Е.А. – к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления

Рецензенты:

Тебиев Б.К., д.п.н., д.э.н., профессор кафедры государственного и муниципального управления

Рабочая программа дисциплины (модуля) обсуждена и утверждена на заседании кафедры государственного и муниципального управления

Протокол № 10 от «30» июня 2021 года

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины (модуля).....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП.....	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения) .....	5
5. Содержание дисциплины (модуля) .....	6
6. Самостоятельная работа студентов (СРС) .....	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)	9
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) .....	9
9. Образовательные технологии .....	11
10. Оценочные средства (ОС) .....	12
11. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями.....	30
12. Лист регистрации изменений .....	32

### 1. Цели и задачи дисциплины (модуля)

Целью изучения дисциплины «Организационное проектирование» (далее – дисциплина) является получение обучающимися теоретических знаний и практических навыков осуществления организационного проектирования в соответствии с закономерностями и методами развития организаций и нормами проектирования.

Задачи дисциплины:

- ознакомить с базовыми принципами организации структур и процессов в системе управления;
- обеспечить целостное представление о содержании организационно-проектировочного процесса;
- сформировать навыки планирования и практической реализации проектирования основных подсистем организации.

### 2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина относится к факультативным дисциплинам учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования Менеджмент организации по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Знания, умения, навыки и компетенции, полученные обучающимися при изучении данной дисциплины, находят применение в творческой и научно-исследовательской деятельности, при подготовке курсовых работ и выпускной квалификационной работы.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 8 семестре, форма промежуточной аттестации – зачет.

### 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты:

Категория компетенций	Код и формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Код и наименование результата обучения
	ПК-4. Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	ПК-4.И-1. Выбирает оптимальные способы организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов	ПК-4.И-1.3-1. Знает порядок определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений
			ПК-4.И-1.У-1. Умеет оценивать производственно-технологический потенциал инновационной организации с использованием стандартных методик и алгоритмов

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- основы функционирования и развития организации, роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- операционные системы и типы организационных структур, основные параметры и принципы их проектирования;
- основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;
- принципы организации операционной деятельности, основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации;

уметь:

- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- проектировать операционную систему организации и ее структуру, формировать штатное расписание и разрабатывать должностные инструкции;
- оценивать эффективность и проектировать систему управления организацией;
- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;
- осуществлять текущее и оперативное управление деятельностью организации, организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- владеть:
  - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
  - методами управления современной организацией.

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 1 зачетная единица (36 часов). Форма промежуточной аттестации – зачет.

##### Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		8			
<b>Аудиторные занятия (контактная работа)</b>	12	12			
В том числе:	-	-		-	-
Лекции (Л)	4	4			
Практические занятия (ПЗ)	8	8			
Семинары (С)					
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа (всего)*</b>	24	24			
Вид промежуточной аттестации <i>зачет</i>					
Общая трудоемкость:	часы	36	36		
	зачетные единицы	1	1		

##### Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		8			
<b>Аудиторные занятия (контактная работа)</b>	8	8			
В том числе:	-	-		-	-
Лекции (Л)	4	4			
Практические занятия (ПЗ)	4	4			
Семинары (С)					
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа (всего)*</b>	28	28			
Вид промежуточной аттестации <i>зачет</i>					
Общая трудоемкость:	часы	36	36		
	зачетные единицы	1	1		

\* для обучающихся по индивидуальному учебному плану количество часов контактной и самостоятельной работы устанавливается индивидуальным учебным планом<sup>1</sup>.

для обучающихся по индивидуальному учебному плану – учебному плану, обеспечивающему освоение соответствующей образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося (в том числе при ускоренном обучении, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, для лиц, зачисленных для продолжения обучения в соответствии с частью 5 статьи 5 Федерального закона от 05.05.2014 №84-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в сфере образования в связи с принятием в Российскую Федерацию

Дисциплина реализуется посредством проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся). В соответствии с рабочей программой и тематическим планом изучение дисциплины проходит в форме контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся. При реализации дисциплины предусмотрена аудиторная контактная работа и внеаудиторная контактная работа посредством электронной информационно-образовательной среды. Учебный процесс в аудитории осуществляется в форме лекций и практических занятий. В лекциях раскрываются основные темы, которые входят в рабочую программу. На практических занятиях более подробно изучается программный материал в плоскости отработки практических умений и навыков и усвоения тем. Внеаудиторная контактная работа включает в себя проведение текущего контроля успеваемости в электронной информационно-образовательной среде.

### 5. Содержание дисциплины (модуля)

#### Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

##### *Очная форма обучения*

Раздел, тема	Виды учебной работы, академических часов					
	Всего	Самостоятельная работа	Контактная работа обучающихся с преподавателем			
			Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Практические занятия
Тема 1. Основы организационного проектирования	9	6	3	1		2
Тема 2. Факторы организационного проектирования	9	6	3	1		2
Тема 3. Основы анализа факторов организационного проектирования	9	6	3	1		2
Тема 4. Основы проектирования организационных изменений	9	6	3	1		2
<b>Контроль, промежуточная аттестация</b>						
<b>Общий объем, часов</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>8</b>
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>зачет</b>					

##### *Очно-заочная форма обучения*

Раздел, тема	Виды учебной работы, академических часов					
	Всего	Самостоятельная работа	Контактная работа обучающихся с преподавателем			
			Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Практические занятия
Тема 1. Основы организационного проектирования	9	7	2	1		1

Республики Крым и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов – Республики Крым и города федерального значения Севастополя и о внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»).

Тема 2. Факторы организационного проектирования	9	7	2	1		1
Тема 3. Основы анализа факторов организационного проектирования	9	7	2	1		1
Тема 4. Основы проектирования организационных изменений	9	7	2	1		1
<b>Контроль, промежуточная аттестация</b>						
<b>Общий объем, часов</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>4</b>
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>зачет</b>					

### Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)

Наименование разделов (тем) дисциплины	Содержание раздела (тем)
Тема 1. Основы организационного проектирования	Сущность и содержание организационного проектирования Этапы организационного проектирования Методы и инструменты организационного проектирования Содержание организационного проекта Проектирование потребности в персонале Элементы организационного проектирования
Тема 2. Факторы организационного проектирования	Внешняя среда организации Внутренняя среда организации Стратегический выбор руководства Влияние персонала на организационные структуры Влияние других факторов на организационный проект
Тема 3. Основы анализа факторов организационного проектирования	Анализ факторов внешней среды Анализ факторов внутренней среды организации Анализ функциональных факторов внутренней среды
Тема 4. Основы проектирования организационных изменений	Жизненный цикл организации и организационные изменения. Инновации в организациях Организационно-правовые основы реструктуризации Основные принципы проведения реинжиниринга Концепция бенчмаркинга Основы аутсорсинга

## 6. Самостоятельная работа студентов (СРС)

### 6.1 Виды самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Тема/Раздел	Индекс индикатора формируемой компетенции	Виды самостоятельной работы обучающихся	Количество часов	
			ОФО	ОЗФО
Тема 1. Основы организационного проектирования	ПК-4.И-1.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	7
Тема 2. Факторы организационного проектирования	ПК-4.И-1.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	7

Тема 3. Основы анализа факторов организационного проектирования	ПК-4.И-1.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	7
Тема 4. Основы проектирования организационных изменений	ПК-4.И-1.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	6	7

## 6.2. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;



- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;
- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### а) основная литература

Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций : учебник для вузов / В. А. Дрещинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497019>

### б) дополнительная литература

Черноморченко, С. И. Планирование и проектирование организаций : учебное пособие для вузов / С. И. Черноморченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 221 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11222-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/495648>

Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488801>

### в) программное обеспечение

В процессе изучения дисциплины используются офисный пакет MicrosoftOffice (MicrosoftOffice Word, MicrosoftOffice Excel, MicrosoftOffice PowerPoint) программа для просмотра и чтения файлов PDF AdobeAcrobatReader, программа для воспроизведения флэш-анимации в браузерах AdobeFlashPlayer, браузеры Google Chrome, Opera, Антивирус Касперского и DrWeb, программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro, программа для создания электронного учебника SunRavBookOfficeSunRav TestOfficePro.

### г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

Образовательная платформа Юрайт [urait.ru](http://urait.ru)

Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" — <http://window.edu.ru/>

Форбс: Финансово-экономический журнал // <http://www.forbes.ru/>

Эксперт: Деловой журнал // <http://expert.ru/>

РосБизнесКонсалтинг // <http://www.rbc.ru/>

Сообщество менеджеров // <http://www.e-xecutive.ru/>

Технологии корпоративного управления // <http://www.iteam.ru/>

Центр гуманитарных технологий // <http://gtmarket.ru/>

Большая полнотекстовая библиотека правовой литературы — <https://naukaprava.ru/http://www.hr-zone.net/> — сайт, посвященный вопросам управления персоналом.

<http://www.iteam.ru> — сайт, посвященный технологиям корпоративного управления.

<http://www.eur.ru/> — библиотека управленческой и экономической литературы

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Институт располагает помещениями, которые представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Института.

Институт обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства.

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению (при необходимости).

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Кабинет профессиональных дисциплин

(для проведения лекций и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации)

68 учебных мест, рабочее место преподавателя, мультимедийный проектор, ноутбук, экран, учебная доска, наглядные учебные пособия по дисциплине, плакаты, дидактические средства обучения

Office Professional Plus 2016 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr035773 от 22 июля 2016 года, АО «СофтЛайн Трейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013

Google Chrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

Читальный зал

(для проведения самостоятельной работы студентов)

30 учебных мест,

5 ноутбуков с выходом в интернет

OfficeProfessionalPlus 2016 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr035773 от 22 июля 2016 года, АО «СофтЛайн Трейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013

GoogleChrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

Кабинет информатики

(для проведения самостоятельной работы студентов)

16 учебных мест, рабочее место преподавателя, 14 персональных компьютеров с выходом в интернет, магнитно-маркерная доска, мультимедийный проектор, ноутбук, принтер, экран, наглядные учебные пособия по дисциплине, плакаты, дидактические средства обучения

WindowsProfessional 7 RussianUpgradeAcademic OPEN, основание: MicrosoftOpenLicense Лицензия № 49155852, авторизационный номер лицензианта 69123958ZZE1310

WindowsProfessional 8.1 RussianUpgrade OLP NL AcademicEdition, Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО "СофтЛайн Трейд"

WindowsRemoteDesktopServices CAL 2012 Russian OLP NL AcademicEditionUser CAL, основание Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО "СофтЛайн Трейд"

Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО "СофтЛайнТрейд"

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013.

GoogleChrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

## **9. Образовательные технологии**

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание практических заданий входит в накопленную оценку.

В смешанном обучении с применением ДОТ студенты могут участвовать в синхронных занятиях семинарского типа в формате вебинаров и/или видеоконференций.

В смешанном обучении с применением ДОТ студенты могут осваивать лекционный материал в асинхронном режиме, готовить вопросы к синхронным семинарским (практическим) занятиям.

Для асинхронных занятий применяется следующая методика:

- повторение и закрепление предыдущей темы (раздела);
- изучение базовой и дополнительной рекомендуемой литературы, просмотр (прослушивание) медиаматериалов к новой теме (разделу);
- тезисное конспектирование ключевых положений, терминологии, алгоритмов;
- самостоятельная проверка освоения материала через интерактивный фонд оценочных средств (тесты);
- выполнение рекомендуемых заданий;
- фиксация возникающих вопросов и затруднений.

## 10. Оценочные средства (ОС)

### 10.1 Описание используемых образовательных технологий и оценки уровней результатов обучения

Индикатор	Образовательный результат	Способ измерения
ПК-4. Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений		
ПК-4.И-1. Выбирает оптимальные способы организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов	ПК-4.И-1.3-1. Знает порядок определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений.	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	ПК-4.И-1.У-1. Умеет оценивать производственно-технологический потенциал инновационной организации с использованием стандартных методик и алгоритмов	Выполнение заданий

### 10.2 Критерии и шкалы интегрированной оценки уровня сформированности компетенций

Критерии / Оценка	Шкала уровня сформированности компетенции			
	не зачтено	зачтено	зачтено	зачтено
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имеют место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущены не грубые ошибки.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущены некоторые погрешности.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки
Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имеют место грубые ошибки.	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с некоторыми погрешностями. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные и дополнительные задачи без ошибок и погрешностей. Выполнены все задания в полном объеме без недочетов.
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных	Имеется минимальный набор	Продемонстрированы базовые навыки	Продемонстрированы все основные

	задач не продемонстрированы базовые навыки. Имеют место грубые ошибки	навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами.	при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.	умения. Решены все основные и дополнительные задачи без ошибок и погрешностей. Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач.
Характеристика сформированности компетенции	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач. Требуется повторное обучения.	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству профессиональных задач.	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных профессиональных задач.	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных профессиональных задач.
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Минимально допустимый (пороговый)	Средний	Высокий

### 10.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код и содержание компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Этапы формирования компетенций
ПК-4. Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	ПК-4.И-1. Выбирает оптимальные способы организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов	ПК-4.И-1.3-1. Знает порядок определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений.	Этап формирования знаний
		ПК-4.И-1.У-1. Умеет оценивать производственно-технологический потенциал инновационной организации с использованием стандартных методик и алгоритмов	Этап формирования умений

#### Перечень вопросов к зачету

Зачет – форма проверки у обучающихся сформированности общих и профессиональных компетенций или их совокупности, полученных в соответствии с учебными планами в период теоретического обучения и в ходе учебной практики. Результаты сдачи зачетов оцениваются отметкой «зачтено» или «не зачтено». Зачет может проводиться как в формате, аналогичном проведению экзамена, так и в других формах, основанных на выполнении индивидуального или группового задания, позволяющего осуществить контроль знаний и полученных навыков.

1. Сущность и содержание организационного проектирования
2. Этапы организационного проектирования
3. Методы и инструменты организационного проектирования
4. Содержание организационного проекта
5. Проектирование потребности в персонале
6. Элементы организационного проектирования
7. Внешняя среда организации
8. Внутренняя среда организации
9. Стратегический выбор руководства
10. Влияние персонала на организационные структуры
11. Влияние других факторов на организационный проект
12. Анализ факторов внешней среды
13. Анализ факторов внутренней среды организации
14. Анализ функциональных факторов внутренней среды
15. Жизненный цикл организации и организационные изменения. Инновации в организациях
16. Организационно-правовые основы реструктуризации
17. Основные принципы проведения реинжиниринга
18. Концепция бенчмаркинга
19. Основы аутсорсинга

б) Критерии оценивания:

- правильность ответа на вопрос;
- полнота ответа;
- степень понимания содержания предмета;
- логика и аргументированность изложения материала;
- логика и аргументированность изложения;
- приведение примеров, демонстрирующих умение и владение полученными знаниями по темам дисциплины в раскрытии поставленных вопросов;
- культура ответа.

в) Описание шкалы оценивания:

Оценка «зачтено» ставится, если:

- знания отличаются глубиной и содержательностью, дается полный исчерпывающий ответ, как на основные вопросы билета, так и на дополнительные;
- студент свободно владеет научной терминологией;
- логично и доказательно раскрывает проблему, предложенную в билете;
- ответ характеризуется глубиной, полнотой и не содержит фактических ошибок;
- ответ иллюстрируется примерами, в том числе из собственной практики;
- студент демонстрирует умение аргументировано вести диалог и научную дискуссию.

Оценка «не зачтено» ставится, если:

- обнаружено незнание или непонимание студентом сущностной части истории;
- содержание вопросов билета не раскрыто, допускаются существенные фактические ошибки, которые студент не может исправить самостоятельно;
- на большую часть дополнительных вопросов студент затрудняется дать ответ или не дает верных ответов.

Тематика курсовых работ

Курсовая работа по дисциплине не предусмотрена учебным планом.

## 10.4 Оценочные средства для оценки текущей успеваемости студентов

Характеристика ОС для обеспечения текущего контроля по дисциплине

Тема/Раздел	Индекс индикатора формируемой компетенции	ОС	Содержание задания
Тема 1. Основы организационного проектирования	ПК-4.И-1.	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 2. Факторы организационного проектирования	ПК-4.И-1.	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 3. Основы анализа факторов организационного проектирования	ПК-4.И-1.	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Тема 4. Основы проектирования организационных изменений	ПК-4.И-1.	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий

### Перечень вопросов к устному опросу

Устный опрос призван сформировать знания по дисциплине. Подготовка к устному опросу осуществляется в ходе самостоятельной работы и включает в себя изучение материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. Опрос предполагает устный ответ на основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя или группы. Ответ должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение.

В чем и у каких потребителей в рамках нашего предпринимательского проекта существует реальная потребность?

Как и за счет чего вы собираетесь удовлетворить ее лучше других?

Что в рамках создания организации для этого надлежит сделать?

Охарактеризуйте сферу своей деятельности и предполагаемый рыночный сегмент.

В чем состоят ваши уникальные ресурсы, обеспечивающие успех?

Какова конкуренция на избранном вами рынке и какие основные факторы ее определяют?

Как вы собираетесь выходить на рынок?

Какими факторами и условиями определяются показатели производственной деятельности организации?

Что такое точка безубыточности и как она определяет минимальный объем производимой продукции и общую схему производственно-сбытовой деятельности создаваемой организации?

Какие факторы функционирования влияют на структуру организации? Как реализуется это влияние?

Каковы источники финансирования создания организации?

Какие источники инвестирования предпринимательского проекта можно отнести к безрисковым?

Поясните, из чего складывается потребность в начальном капитале для создания нового предприятия.

Что включают в себя предпроизводственные расходы?

Что предусматривают затраты на основные средства?

Из чего состоят затраты на оборотные средства?

Как вы оцениваете сроки реализации проекта создания организации до начала эксплуатационного этапа?

Как технология процессов и работ, принимаемая организацией, и состав технологического оборудования влияют на организационную структуру?

Как прогнозируемые масштабы производства продукции влияют на структуру организации?

Целесообразно ли, по ваш взгляд, использовать типовые аналоги организационных проектов при создании нового предприятия?

В какой мере должен быть стандартизирован труд каждого структурного подразделения и на каждой должности?

Назовите требования к навыкам и знаниям, которые предъявляет каждая должностная позиция.

Но какому принципу следует группировать должностные позиции в малые и более крупные организационные единицы?

Каким должен быть размер организационной единицы? Сколько работников должно быть в подчинении у одного менеджера?

В какой мере может быть стандартизирован выпуск продукции для каждой должности или каждого подразделения?

Какие элементы и факторы относятся к вопросам организационного дизайна?

Целесообразно ли дробить стратегически важные виды деятельности организации?

За счет каких элементов организационного проектирования бюрократическая структура управления может быть превращена в органическую?

Поясните, как жесткий внешний контроль и враждебность внешней среды сказываются на элементах организационного дизайна.

Какие механизмы облегчают взаимное согласование между должностными позициями и подразделениями?

Как, по ваш взгляд, стратегия влияет на функции и структуру организации? Что такое множество стратегических альтернатив? Как формулируется стратегия развития? Какие элементы она должна включать?

Что представляют собой возможности организации? Следует ли их понимать исключительно с позиций потребительского рынка или это многоаспектное понятие?

Объясните, как взаимосвязаны между собой возможности, сильные и слабые стороны предприятия.

В чем сущность и смысл сценарного анализа?

Что такое дерево целей? Как оно связано с операционной системой и структурой организации?

Каким образом департаменты и структурные подразделения организации реализуют определенную цель (набор взаимосвязанных целей)?

Критерии оценивания:

- 1) полнота и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Описание шкалы оценивания:

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– дает четкий, полный и правильный ответ по вопросам, заданным на дом;



– дает исчерпывающие ответы на дополнительные вопросы преподавателя и аудитории в рамках обсуждения;

– демонстрирует высокий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, превосходное умение формулировать свою позицию;

– может продемонстрировать связь теории и с практическими проблемами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся:

– дает четкий и полный ответ, но недостаточно полные ответы на дополнительные вопросы преподавателя и аудитории в рамках обсуждения;

– демонстрирует не столь высокий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, формулирует свою позицию недостаточно четко, размыто, не может в полной мере отстаивать ее в споре;

– испытывает сложности при демонстрации практических примеров;

– понимает суть используемых терминов.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся:

– дает краткий ответ, не раскрывающий основные аспекты материала по теме;

– демонстрирует низкий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, не готов отвечать на дополнительные вопросы, формулирует свою позицию размыто, поверхностно, не может отстоять ее в споре;

– не может подкрепить свой ответ практическими примерами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся:

– дает слабый ответ по теме, не раскрывающий суть вопроса и основные аспекты материала по теме;

– не может ответить на дополнительные вопросы по теме или принять участие в обсуждении;

– не видит связи теории с практическими проблемами;

– не владеет терминологией.

#### Темы докладов

Доклад с презентацией – подготовленное студентом самостоятельно публичное выступление по представлению учебно-практического вопроса или полученных результатов решения определенной учебно-исследовательской проблемы (в сопровождении электронной презентации).

При выполнении доклада студент должен продемонстрировать главные качества исследователя: умение провести исследование, умение преподнести (презентовать) результаты исследования слушателям при помощи презентации и умение квалифицированно ответить на вопросы.

Понятие организационного проектирования

Основные этапы организационного проектирования

Процессы организационного проектирования

Методы организационного проектирования

Структура организационного проекта

Типология организаций

Виды организаций по взаимодействию с внешней средой

Виды организаций по взаимодействию с человеком

Виды организаций по взаимодействию подразделений

Организационные патологии

Процедура организационной диагностики

Обоснование выбора типа организации

Интеграция организационных потоков и функций управления

Концепция проектирования работы

Модели проектирования работы

Определение уровня разделения труда

Департаментизация и кооперация в организации  
Система связей и координации  
Определение масштаба управляемости и контроля  
Звенность иерархии организации  
Принципы и инструменты распределения прав и ответственности  
Баланс централизации и децентрализации  
Баланс дифференциации и интеграции  
Совершенствование организации: функционирование, рост, развитие  
Технология управления изменениями в организации

Требования к форме представления информации в докладе.

1. В докладе следует разъяснить термины и символы при первом упоминании в тексте.
2. Иллюстрации и таблицы используются в докладе только в тех случаях, если они помогают раскрыть содержание источника.
3. При подготовке доклада следует избегать длинных, запутанных предложений, общих фраз, повторений, лишних слов и словосочетаний, затрудняющих чтение и восприятие текста.
4. Необходимо избегать штампов и канцеляризмов вроде «заострить вопрос», «вследствие наличия», «в свете», «имеет место», «фактически», «практически» и т.п.
5. Необходимо строго соблюдать единообразие терминов, обозначений, условных сокращений и символов.
6. Надо избегать частого повторения слов, употребления одинаковых словосочетаний и оборотов, двойного упоминания понятий в одной фразе.

В заключении делаются общие выводы.

Презентация – это файл с необходимыми материалами доклада, который состоит из последовательности слайдов. Студенту необходимо уметь распределять материал в пределах страницы и грамотно размещать отдельные объекты. В этом ему поможет целый набор готовых объектов (пиктограмм, геометрических фигур, текстовых окон и т.д.).

Требования к презентации

Одной из основных программ для создания презентаций является программа MS PowerPoint. Первый слайд презентации должен содержать тему работы, фамилию, имя и отчество исполнителя, шифр учебной группы, а также фамилию, имя, отчество, должность и ученую степень преподавателя. На втором слайде целесообразно представить цель и краткое содержание презентации. Последующие слайды необходимо разбить на разделы согласно пунктам плана доклада. На заключительный слайд выносится самое основное, главное из содержания презентации.

Каждый слайд должен содержать заголовок. В заголовках должен быть отражен вывод из представленной на слайде информации. При добавлении рисунков, схем, диаграмм, снимков экрана (скриншотов) необходимо проверить текст этих элементов на наличие ошибок.

Критерии оценивания:

Основными требованиями к докладу, по которым происходит оценивания выполненной работы, являются:

- соответствие содержания доклада теме исследования, ее цели и поставленным задачам;
- актуальность и практическая значимость темы, взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;
- анализ степени научной разработанности избранной темы исследования;
- логическая последовательность изложения материала, четкая целевая ориентация работы, ее завершенность;
- актуальность, доказательность и достоверность представленного в работе эмпирического материала, аргументированность и обоснованность выводов и предложений по исследуемой проблеме, соответствующих поставленным задачам исследования;
- самостоятельное и творческое выполнение работы, наличие у автора собственных суждений по проблемным вопросам темы;
- лаконичное и грамотное изложение материала;

– владение автором материалом при защите доклада с использованием презентации.

Описание шкалы оценивания:

Оценка «отлично» ставится, если:

– содержание доклада с презентацией соответствует теме исследования, ее целям и поставленным задачам;

– тема актуальная и практически значима, выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;

– проведен на высоком уровне анализ степени разработанности выбранной темы исследования;

– присутствует логическая последовательность изложения материала, четкая целевая ориентация работы, ее завершенность;

– актуальность, доказательность и достоверность представленного в работе эмпирического материала, аргументированность и обоснованность выводов и предложений по исследуемой проблеме, соответствующих поставленным задачам исследования;

– продемонстрировано самостоятельное и творческое выполнение работы, наличие у автора собственных суждений по проблемным вопросам темы;

– лаконичное и грамотное изложение материала;

– студент продемонстрировал высокий уровень владения материалом, ответил на все вопросы.

Оценка «хорошо» ставится, если:

– содержание доклада с презентацией соответствует теме исследования;

– слабо выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;

– проведен анализ учебной литературы без ссылки на научную литературу;

– нарушена логическая последовательность изложения материала;

– недостаточная эмпирическая база исследования: не проанализирована правоприменительная практика, статистические данные и т.п.

– недостаточная аргументация сделанных выводов;

– студент продемонстрировал не столь высокий уровень владения материалом, ответил не на все вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если:

– содержание доклада с презентацией не раскрывает тему исследования;

– не выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;

– не проведен анализ степени разработанности темы исследования;

– материал изложен непоследовательно и нелогично;

– отсутствует достаточная эмпирическая база;

– нет собственных выводов, не продемонстрирована самостоятельность суждений;

– студент продемонстрировал низкий уровень владения материалом.

Оценка «неудовлетворительно» ставится:

– работа не представлена либо не соответствует всем заявленным критериям, выполнена с нарушением требований, студент не владеет материалом.

### Примерные тестовые задания

Тест – это система контрольно-измерительных материалов специфической формы, определенного содержания, упорядоченных в рамках определенной стратегии предъявления, позволяющая качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень знаний, умений и навыков по учебной дисциплине. Тестирование является одной из форм текущего контроля и позволяет проверить сформированный уровень знаний по дисциплине.

Тесты могут включать в себя:

– вопросы с единственным выбором;

– вопросы с множественным выбором;

– вопросы на соответствие;

– вопросы, связанные дополнением контекста и т.д.

1. Что понимается под процессом составления описания, необходимого для создания еще не существующего объекта, алгоритма его функционирования или алгоритма процесса:  
А. Проектирование.  
В. Конструирование.  
С. Организационное проектирование.  
D. Моделирование.
2. Какой из стадий развития предприятия соответствует данная характеристика «Возраст фирмы младше 10 лет, имеет неформальную структуру, во главе управления – менеджер- собственник»  
А. Рождение.  
В. Развитие.  
С. Зрелость.  
D. Расцвет.
3. Скачкообразными изменениями, преимущественно не совпадающими по составляющим структуры, характеризуется ... развитие:  
А. Эволюционное.  
В. Революционное.  
С. Прогрессивное.  
D. Нет правильного ответа.
4. Что понимается под проектированием:  
А. Процесс создания проекта.  
В. Процесс создания прообраза предполагаемого объекта.  
С. Процесс создания прототипа.  
D. Все перечисленное.
5. К основным целям организационного проектирования относятся:  
А. Частичное усовершенствование существующей организационной системы.  
В. Создание новой системы.  
С. Радикальное преобразование существующей организационной системы.  
D. Все перечисленное.
6. Организация как процесс по упорядочению рассматривается в:  
А. Статике.  
В. Динамике.  
С. Экономике.  
D. Природе.
7. Каких уровней могут быть организационные отношения:  
А. Здравого смысла.  
В. Взаимного уничтожения.  
С. Заранее спроектированного взаимодействия.  
D. Всех перечисленных.
8. К свойствам, характеризующим связь системы с внешней средой, относятся:  
А. Оптимальность.  
В. Целенаправленность.  
С. Открытость.  
D. Вертикальная целостность.
9. Какое свойство системы характеризуется числом связей между подсистемами одного уровня, их зависимостью и интегрированностью:  
А. Вертикальная целостность.  
В. Совместимость.  
С. Горизонтальная обособленность.  
D. Приоритет качества.
10. Какие элементы являются внутренними переменными организации:  
А. Поставщики.  
В. Цели и задачи.  
С. Акционеры.  
D. Все перечисленные.

11. Какой тип моделей представляет собой увеличенную или уменьшенную копию объекта или системы:
  - A. Физические.
  - B. Аналоговые.
  - C. Математические.
  - D. Все перечисленные.
12. Какой подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур:
  - A. Органический.
  - B. Механистический.
  - C. Системный.
  - D. Все перечисленные.
13. Какой метод проектирования базируется на изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков:
  - A. Экспертный метод.
  - B. Метод аналогий.
  - C. Метод структуризации целей.
  - D. Метод организационного моделирования.
14. Какие характеристики относятся к бюрократическому типу:
  - A. Оценка по выполнению закрепленных функций.
  - B. Централизация управления.
  - C. Формализация отношений.
  - D. Все перечисленные.
15. На какие виды подразделяется моделирование в организационном проектировании:
  - A. Моделирование функций.
  - B. Моделирование структуры.
  - C. Моделирование развития.
  - D. Все перечисленные.
16. Основными признаками организационного проекта являются:
  - A. Наличие цели.
  - B. Неповторимость.
  - C. Ограниченность ресурсов.
  - D. Все перечисленные.
17. Из каких этапов состоит разработка организационного проекта:
  - A. Предварительной подготовки и проектирования.
  - B. Предварительной подготовки и внедрения проекта.
  - C. Проектировании и внедрения проекта.
  - D. Предварительной подготовки, проектирования и внедрения проекта.
18. Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на организационный проект (взаимодействуют с проектом), – это:
  - A. Пассивные участники проекта.
  - B. Активные участники проекта.
  - C. Косвенные участники проекта.
  - D. все перечисленные.
19. Инициатором организационного проекта является:
  - A. Субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта.
  - B. Участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта.
  - C. Субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.
  - D. Все перечисленные.
20. Общая структура жизненного цикла организационного проекта включает в себя:
  - A. прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную стадии.
  - B. предпроектные исследования, проектный анализ, строительство, эксплуатацию.

- С. обоснование инвестиций, разработку бизнес-плана, технико-экономическое обоснование проекта, строительство, освоение производственной мощности, эксплуатацию, завершение проекта.  
D. фазу разработки, фазу реализации.
21. К какой группе свойств системы относится сложность структуры:  
A. К свойствам, характеризующим связь системы с внешней средой.  
B. К свойствам, характеризующим сущность и сложность системы.  
C. К свойствам, характеризующим методологию целеполагания системы.  
D. К свойствам, характеризующим параметры функционирования и развития системы.
22. Какие системы обладают большой устойчивостью к внешним воздействиям и слабо реагируют на небольшие воздействия:  
A. Мягкие.  
B. Стохастические.  
C. Жесткие.  
D. Все перечисленные.
23. Что понимается под нормой управляемости:  
A. Количество управленцев в организации.  
B. Предельная численность подчиненных.  
C. Предельная численность подчиненных, при которой управляющий продолжает эффективно работать.  
D. Минимальная численность заместителей у руководителя.
24. Параметрическое моделирование управленческих работ сводится к определению:  
A. Количества управляемых объектов и обоснованию временных оценок выполняемых работ.  
B. Регламентации периодически или циклично повторяемых сроков начала и окончания управленческой работы.  
C. Аргументации информационных коммуникаций: входящей и выходящей информации.  
D. Всего перечисленного.
25. Основными источниками получения сведений о сложившейся организации управления и тенденциях ее развития являются:  
A. Данные отчетности текущего года.  
B. Данные директивной информации.  
C. Данные обследования.  
D. Все перечисленные.
26. Какие требования необходимо учитывать при разработке организационной структуры:  
A. Направленность на достижение целей.  
B. Способность к развитию.  
C. Экономичность.  
D. Все перечисленные.
27. Процесс формирования организационной структуры включает стадии:  
A. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.  
B. Разработку состава основных подразделений и связей между ними.  
C. Регламентацию организационной структуры.  
D. Все перечисленные.
28. Элементами организационной структуры могут быть:  
A. Руководители, специалисты и служащие.  
B. Различные службы.  
C. Органы аппарата управления.  
D. Все перечисленные.
29. Какие количественные показатели организационной структуры являются первичными:  
A. Общее количество уровней.  
B. Численность работников управления.  
C. существующая норма управляемости.  
D. Все перечисленные.
30. Что необходимо учитывать при сравнении организационной структуры и размеров организации в процессе анализа организационной структуры предприятия:  
A. Чем больше организация, тем более формальная структура управления необходима.

- В. Чем больше организация, тем менее централизованной она должна быть.  
С. Чем больше организация, тем в большей степени необходимо использовать автоматизацию.  
D. Все перечисленное.
31. Первичная, неделимая единица, в которой юридически закреплён состав управленческих работ, функциональные обязанности, административные права и ответственность – это:  
A. Звание.  
B. Профессия.  
C. Должность.  
D. Обязанность.
32. Какой этап процесса формирования информационного обеспечения предполагает набор технико-экономических показателей и параметров, характеризующих управляющую и управляемую системы, с соответствующей классификацией этих показателей:  
A. Моделирование классификационных связей.  
B. Отражение в информационных моделях динамики отдельных элементов и процессов.  
C. Описание состояния объекта.  
D. Составление интегрированной информационной модели.
33. Какой метод анализа подсистемы управления персоналом позволяет расчленить сложные явления на более простые:  
A. Метод последовательной подстановки.  
B. Метод декомпозиции.  
C. Системный анализ.  
D. Метод сравнений.
34. Какими свойствами обладает подсистема управления персоналом:  
A. Является первым слоем управления любой организации.  
B. Присутствует во всех функциональных сферах деятельности.  
C. Ее главные цели совпадают с целями организации.  
D. Всеми перечисленными.
35. К характеристике информации как предмета труда в процессе управления относятся:  
A. Информация – предмет труда длительного пользования.  
B. Информация относится к предмету труда особого рода, так как способна к саморазвитию.  
C. Информация должна быть подготовлена к использованию.  
D. Все перечисленные.
36. Что такое коммерческая эффективность организационного проекта?  
A. Целесообразность реализации организационного проекта с позиций его инициаторов.  
B. Выгодность осуществления данного проекта с точки зрения решения социально-экономических задач.  
C. Эффективность внедрения организационного проекта с позиций бюджетов различных уровней.  
D. Все перечисленное.
37. Экспертиза организационного проекта – это:  
A. Деятельность экспертов.  
B. Рассмотрение организационного проекта.  
C. Процедура комплексной проверки и контроля организационного проекта.  
D. Сопоставление запланированных и достигнутых результатов организационного проекта.
38. Чтобы организационный проект был эффективен, норма дисконтирования должна быть:  
A. Равна депозитной ставке.  
B. Выше депозитной ставки.  
C. Ниже депозитной ставки.  
D. Соответствовать всем перечисленным выше условиям.
39. Методами экспертизы организационного проекта являются:  
A. Методы сравнения показателей.  
B. Индексный и балансовый методы.  
C. Экспертный метод.  
D. Все перечисленные.

40. Что является необходимым условием отбора организационного проекта для финансирования?
- Требование  $NPV_j > 0$ .
  - Требование  $NPV_j < 0$ .
  - Требование  $NPV_j = 0$ .
  - Все перечисленные.

Критерии оценивания:

Основным критерием эффективности усвоения учащимися содержания учебного материала считается коэффициент усвоения учебного материала, который определяется как отношение правильных ответов учащихся к общему количеству вопросов.

Описание шкалы оценивания:

- оценка «отлично» ставится при выполнении не менее чем 80% заданий;
- оценка «хорошо» ставится при выполнении не менее чем 70% заданий;
- оценка «удовлетворительно» ставится при выполнении не менее чем 60% заданий;
- оценка «неудовлетворительно» ставится при неправильном ответе более чем на 40% вопросов теста или невыполнении более чем 40% заданий.

### Практические задания

Практическое задание основано на практически значимых ситуациях и направлено на формирование у студентов профессиональных умений и навыков, умения действовать в условиях будущей профессиональной деятельности. При решении задания студент должен учитывать, что задание содержит две части: описание и специальные вопросы, формирующие необходимые умения и навыки. Прежде чем приступить к решению задания, следует внимательно ознакомиться с содержанием. Необходимо уяснить смысл задачи и условия, исходя из которых, нужно дать ответы на поставленные вопросы.

Общий алгоритм решения задачи можно изложить следующим образом:

- прочитать и понять текст задачи;
- определить тему, раздел, вопрос по которому составлена задача;
- провести анализ ситуации, описанной в задаче, и разрешить проблему.

Задание 1. Незнание какого закона организации приводит к данной ситуации? Как ее можно было бы избежать?

Персонал компании для поддержания ее устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и прочем, не всегда заботясь об ее упорядоченности, систематизации и объеме. Обычно в компании хранятся рекламные листки, ксерокопии каких-либо «важных» сообщений, досье на каких-то лиц или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является информационным «мусором». Компания тратит большие деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер.

Задание 2. Определите очередность анализа компонентов структуры и внешнего окружения фирмы путем простановки цифр (указывающих очередность) в кружочках.

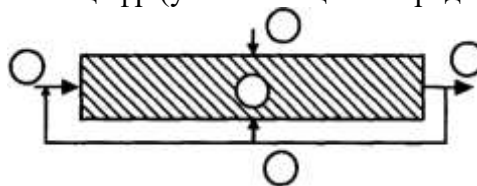


Рис. Схема для простановки очередности анализа компонентов системы

Задание 3. Определите, к какому признаку организации соответствует каждое из приведенных ниже описаний.



Сотрудники получают заработную плату, величина которой определяется как процент от продаж компании.

У руководителя высшего уровня не может быть 50 работников, непосредственно подчиненных ему.

Каждый работник в организации выполняет определенные функции и обладает специфическим набором полномочий и ответственности.

Каждый работник в организации занимает определенное положение, обуславливающее наличие или отсутствие у него подчиненных и подотчетность вышестоящему сотруднику.

Деятельность организации невозможна без функционирующего органа управления.

Центр управления на основе имеющейся информации о состоянии внешней и внутренней среды самостоятельно принимает решения, касающиеся организации, координирует действия ее членов, выбирает рациональное поведение организации во внешней среде.

Наличие границы, отделяющей организацию от внешнего окружения, вдоль которой отсутствуют связи ее элементов с внешней средой (или они незначительны по сравнению с внутренними связями).

Задание 4. Установите соответствие моделей организации и их описаний.

- 1) механическая;
- 2) общинная;
- 3) социотехническая;
- 4) системная;
- 5) органическая;
- 6) бюрократическая;
- 7) естественная;
- 8) политическая;
- 9) организация как дело.

а) Через метафоры описываются происходящие в организации процессы – рождение, рост, смерть и т.д.; все процессы должны быть уравновешены по аналогии с естественной природой.

б) Организация объективно функционирует как составная часть всеобщей природы и самоорганизуется в ней сообразно целям своего развития.

в) Для такой модели организации характерно совместное проведение досуга участниками, совместное решение общих проблем; руководитель выступает в роли отца.

г) Выработка согласованных действий в организации достигается путем переговоров.

д) Функции каждого подразделения и сотрудника четко определены; организация рассматривается как инструмент решения задач, а работник – как механизм по исполнению функций. Недостатком является то, что не учитывается мотивация работников.

е) Организация имеет свою логику функционирования, подчиненную исключительно делу.

ж) В организации осуществляется внедрение нововведений с учетом социальных изменений.

з) Организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов. Недостатком является отсутствие учета воздействия человеческого фактора.

и) Власть в организации строится на принципах компетентности и рационального ее распределения между работниками. Гарантии эффективности обеспечиваются через стандарты деятельности.

Задание 5. В организации N работники всех уровней участвуют в принятии решений, установлении целей, в решении проблем. Они выдвигают предложения, вырабатывают альтернативы и участвуют в выборе окончательного решения.

О каком виде организации идет речь в данном примере? В такой организации отношения членов автономной группы с руководством организации и ее другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонним клиентом. Каждое подразделение в данном виде

организации может быть организовано таким же образом, как и организация в целом. Какой вид организации здесь подразумевается?

Задание 6. На основе представленных ниже характеристик, определите какие из них относятся к механистическому, а какие к органическому типу предприятия:

- амбициозная ответственность;
- мало правил и процедур;
- объективная система вознаграждения;
- объективные критерии отбора кадров;
- отношения неформальные и носят личностный характер;
- отношения формальные и носят официальный характер;
- работа по правилам;
- субъективная система вознаграждения;
- субъективные критерии отбора кадров;
- узкая специализация в работе;
- уровни управления размыты;
- четкие права и ответственность;
- широкая специализация в работе;
- ясность в уровнях иерархии.

Задание 7. Определите подход к построению предприятия, если оно функционирует в следующих условиях:

- несложное, стабильное окружение;
- цели и задачи известны;
- задачи поддаются делению;
- задачи простые и ясные;
- работа измеряема;
- оплата труда мотивирует;
- признается данная власть.

Задание 8. На основе изучения характеристик механистического и органического подходов к проектированию предприятий определите, к каким типам структур управления относятся приведенные в таблице положения.

Характеристика подходов к проектированию предприятия

	ХАРАКТЕРИСТИКА	Тип структуры управления	
		Механистический	Органический
1	Жесткое закрепление обязанностей и прав		
2	Формализация отношений		
3	Ориентация на проблемы		
4	Изменение лидеров		
5	Оценка по выполнению закрепленных функций		
6	Оценка по инициативности		
7	Централизация управления		

Задание 9. По имеющимся данным, отраженным в таблице, определите показатели эффективности существующей и проектируемой организационной структуры.

Показатели деятельности предприятия

Показатели	Существующая организационная структура	Проектируемая организационная структура
Результат деятельности предприятия, тыс. руб.	152	152
Затраты на управление, тыс. руб.	48	40,5
Фондовооруженность, руб./чел.	24	29,4
Фондоотдача, руб./руб.	0,8	0,8

Задание 10. Дайте характеристику факторам окружения организационного проекта и оцените степень их влияния, заполнив таблицу и используя следующую шкалу: 0 – не влияет; 1 – влияет слабо; 2 – влияет средне (существенно); 3 – влияет сильно.

Экспертная оценка степени влияния факторов окружения на различные типы проектов

Типы и виды проектов	Сферы влияния окружения проекта								
	Политика	Экономика	Общество	Законы и право	Наука и техника	Культура	Природа	Экология	Инфра-структура
Социальные									
Экономические									
Организационные									
Инновационные									
Инвестиционные									

Задание 11. Даны четыре варианта организационных проекта со следующей информацией на титульных листах:

ПРОЕКТ 1:

а) название и адрес предприятия; б) имена и адреса основателей; в) сущность проекта; г) потенциальные конкуренты; д) директор: фамилия и телефон; е) стоимость проекта и источника средства; ж) характеристика продукта.

ПРОЕКТ 2:

а) торговый знак; б) название и адрес предприятия; в) суть проекта; г) директор: фамилия и телефон; д) риск проекта.

ПРОЕКТ 3:

а) название и адрес предприятия; б) имена и адреса основателей; в) директор: фамилия и телефон; г) суть проекта; д) совокупная стоимость проекта и источника средства; е) заявление о коммерческой тайне.

ПРОЕКТ 4:

а) товарный знак; б) название и адрес предприятия; в) директор: фамилия и телефон; г) характеристика товара; д) суть проекта; е) стоимость проекта и источника средства; ж) риск проекта; з) баланс прибылей и затрат.

Какой из организационных проектов Вы бы избрали для разработки? Обоснуйте ответ.

Задание 12. Определите основные элементы внешней среды прямого воздействия, оказывающие влияние на результаты функционирования предприятия.

1. Поставщики.
2. Законы и государственные органы.
3. Состояние экономики
4. Конкуренты.
5. Социально-культурные факторы.
6. Потребители.
7. Научно-технический прогресс.

Покажите их действие на развитие организации.

Задание 13. Проанализируйте приведенные ниже признаки организационной структуры управления и определите ее вид.

- 1) выделение в составе организации полуавтономных рабочих групп, каждая из которых концентрируется на выполнении определенной программы;
- 2) четко сформулированный конечный результат деятельности;
- 3) наделение руководителей программ комплексом полномочий в области планирования и организации выполнения работ, контроля за расходованием выделенных ресурсов, соблюдения сроков проведения работ, материального стимулирования работников;
- 4) временная основа работы;
- 5) участие в работе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации; б) ограничения в ресурсах, выделяемых для достижения целей.

Задание 14. В последние годы в мировой практике управления особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная, матричная, смешанная.

Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной? Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России? Если бы вы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?

Задание 15. В составе линейно-функциональной структуры решено создать подсистемы маркетинга, производства, финансов и персонала. Распределите между ними перечисленные в таблице виды работ и оценочные показатели их деятельности. Проанализируйте возможности возникновения противоречивых интересов разных функциональных подсистем и предложите способы их разрешения.

Показатели оценки работы функциональных подсистем	Функциональные подсистемы организации			
	Маркетинг	Производство	Финансы	Персонал
График выпуска продукции				
Показатели обновления продукции				
Производительность труда				
Внедрение нововведений				
Оборотные средства				
Объем производства				
Объем продаж				
Прибыль				
Условия труда работников				
Ценообразование				
Системы оплаты труда работающих				
Производственная мощность				
Доля продукции на рынке продаж				

Задание 16. Проанализируйте приведенные ниже группы признаков организационных структур управления и определите их вид.

А: 1) создание специализированных производственных отделений как самостоятельных объектов управления; 2) деление организации на элементы происходит по видам товаров и услуг, группам потребителей или регионам; 3) децентрализованная деятельность отделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций; 4) организация директивных связей по линейному принципу; 5) нацеленность на конечный результат; 6) ориентированность на оперативное принятие решений; 7) возможность организовать «центры прибыли»; 8) межфункциональная координация по каждому продукту, рынку и внутри регионов.

Б: 1) централизация управления на высшем уровне; 2) «шахтный» принцип построения организации и специализация управленческого процесса по функциональному признаку; 3) информация курсирует между прямыми руководителями и подчиненными; 4) высокий уровень формализации во взаимоотношениях работников; 5) отношения в организации строятся по принципу «руководство - подчинение»; 6) возможность воздействия только на ограниченный круг подчиненных.

Задание 17. Проанализируйте приведенные ниже группы признаков организационных структур управления и определите их вид.

А: 1) создание самостоятельного структурного подразделения численностью от 4 до 20 членов из числа управленческого и рабочего персонала для решения актуальных задач; 2) автономная работа подразделения; 3) самостоятельное принятие решений и координация работ внутри подразделения и с другими группами; 4) возможность привлекать для решения задач подразделения работников из других подразделений.

Б: 1) выделение в составе организации полуавтономных рабочих групп, каждая из которых концентрируется на выполнении определенной программы; 2) четко сформулированный конечный результат деятельности; 3) наделение руководителей программ комплексом полномочий в области планирования и организации выполнения работ, контроля

за расходованием выделенных ресурсов, соблюдения сроков проведения работ, материального стимулирования работников; 4) временная основа работы; 5) участие в работе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации; 6) ограничения в ресурсах, выделяемых для достижения целей.

Задание 18. Определите необходимую численность аппарата управления организации на основе использования эмпирического подхода, если: объем реализации в 2020 году составил 5000000 д.е.; выработка одного рабочего в данном периоде составила 80000 д.е.

Задание 19. В организации рассматривается проект, связанный с совершенствованием производства продукта. Показатели, характеризующие проект, представлены в таблице.

Показатели	Значения по продукту
1. Цена (Ц), д.е./шт.	150
2. Переменные затраты З <sub>v</sub> , д.е./шт.	100
3. Планируемый объем реализации, шт./год	1000
4. Покрытие затрат Пз, д.е./шт.	
5. Выручка от реализации У <sub>p</sub> , тыс. д.е./год	
6. Переменные затраты, тыс. д.е./год	
7. Покрытие затрат, тыс. д.е./год	
8. Постоянные затраты З <sub>c</sub> , тыс. д.е./год	82
9. Прибыль или убыток, тыс. д.е./год	

Рассчитайте показатели и дополните таблицу данными. Проанализируйте как изменится величина прибыли, при увеличении выручки от реализации продукта проекта на 15%, а переменных затрат на 10% в год.

Задание 20. Президент компании «Сан Бэнкс», имеющей функциональную структуру управления, решил все филиалы переподчинить непосредственно себе, так как поступали сигналы о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных филиалов. В связи с этим структура управления значительно изменилась. Число непосредственно подчиненных у президента компании сильно выросло и стало выше нормы управляемости. Таким образом, он не смог уделять достаточного внимания своему аппарату управления и филиалам. В результате существенно ухудшились экономические, социальные и технологические показатели деятельности компании. Определите, какие организационные принципы учитывались (не учитывались) в данной ситуации? Предложите свои варианты разрешения конкретной проблемы.

Критерии оценивания:

При оценивании уровня сформированности компетенций учитывается правильность решения, полнота ответа, используемые источники, структурированность ответа и владение терминологией, ответ на вопросы к задаче, выполнение заданий. Решение должно быть самостоятельным и полным. Ответы на вопросы должны быть развернутыми и аргументированными, выводы логичны и точно сформулированы.

Описание шкалы оценивания

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- правильно решил задачу;
- дал ответы на каждый из подвопросов, обосновав при этом ход своего решения;
- правильно выполнил все задания к задаче (при наличии);
- хорошо структурировал ответ, выбрал нужную информацию, отсеяв неинформативный материал;
- правильно использовал терминологию.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся:

- правильно решил задачу;
- дал краткие ответы на каждый из подвопросов, но при этом не обосновал ход своего решения;
- обосновал решение задачи, но оставил без внимания один из подвопросов задания, не раскрыл его;
- выполнил не все задания к задаче либо выполнил с ошибками (при наличии);
- подобрал материал, который не затрагивает темы задачи или не дает представление о

позиции автора;

- использовал терминологию с ошибками.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся:

- дал ответ не на все подвопросы задания;

- дал ответ на все подвопросы, но большинство ответов необоснованные или ошибочные;

- не представил выполненного задания к задаче (при наличии);

- не смог сделать должные выводы на основе имеющегося материала;

- не использовал терминологию или использовал с ошибками.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся:

- не решил задачу;

- дал крайне короткий ответ, решил некоторые пункты задачи, при этом никак не обосновал свое решение, не выполнил задания.

## **11. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями**

Обучение по дисциплине обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Содержание образования и условия организации обучения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья определяются адаптированной образовательной программой, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Медиа материалы также следует использовать и адаптировать с учетом индивидуальных особенностей обучения лиц с ОВЗ.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);

- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## 12. Лист регистрации изменений

№ п/п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения в действие /изменения
1.	Утверждена и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970	Протокол заседания кафедры государственного и муниципального управления № 10 от «30» июня 2021 года	«30» июня 2021 года
2.			
3.			
4.			
5.			