

Рабочая программа дисциплины

**Организационное проектирование**

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление персоналом организации
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва  
2021

## 1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные		ПК-1
Профессиональные		ПК-8

## 2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-1	Способен собирать и анализировать информацию для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования	ПК 1.1. Осуществляет мониторинг информационных источников, необходимых для принятия управленческих решений ПК 1.3. Определяет методы и методики в рамках тактического планирования для принятия необходимых управленческих решений
ПК-8	Способен эффективно реализовывать современные технологии профессионального развития персонала	ПК 8.1. Применяет навыки формирования команды и повышения ее сплоченности при осуществлении организационной деятельности ПК 8.2. Применяет современные технологии профессионального развития персонала для эффективного взаимодействия с руководством для решения поставленных задач

## 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-1		
	- принципы функционирования профессионального коллектива; - содержание организационной и	- принимать необходимые управленческие решения в рамках тактического планирования;	- способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой

	функционально-штатной структуры организации; - систему управления организационной культурой и систему внутренних коммуникаций в современных организациях	- применять на практике методы групповой работы в организации	динамики и принципов формирования команды; - методами управления организационной культурой и систем внутренних коммуникаций в организации
<b>Код компетенции</b>	<b>ПК-8</b>		
	- современные технологии профессионального развития персонала для эффективного взаимодействия с руководством для решения поставленных задач; - методы формирования команды и повышения ее сплоченности при осуществлении организационной деятельности; - методы регулирования конфликтов в соответствии с выбранными подходами организационного проектирования	- формировать команды и повышения ее сплоченности при осуществлении организационного проектирования; - разрабатывать модели улаживания конфликтных ситуаций для профессионального развития персонала в организационных структурах; - применять методы формирования команды и повышения ее сплоченности при осуществлении организационной деятельности	- навыками формирования команды и повышения ее сплоченности при осуществлении организационной деятельности; - навыками улаживания конфликтных ситуаций для профессионального развития персонала в организационных структурах; - навыками по применению и использованию методов формирования команды и повышения ее сплоченности при осуществлении организационной деятельности

#### 4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений/дисциплине по выбору учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Стратегический менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами», «Корпоративное управление».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитический, организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управление персоналом организации.

## 5. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Формы обучения		
	Очная	Очно-заочная	Очно-заочная с применением ДОТ
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	3/108	3/108	3/108
<b>Контактная работа:</b>	43	50	10
Занятия лекционного типа	8	16	2
Занятия семинарского типа	8	16	8
Промежуточная аттестация: экзамен	27	18	0,1
<b>Самостоятельная работа (СРС)</b>	65	58	97,9

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

### 6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

#### 6.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Организационные структуры управления и организационное проектирование в современных условиях.	1						8
2.	Особенности функционирования современной организации.			1				8
3.	Основные модели организационных структур.	1		1				7
4.	Организационно-управленческий анализ предприятия.	1		1				7
5.	Коммуникационные каналы в организационном проектировании.	1		1				7
6.	Технология организационного проектирования.	1		1				7
7.	Новейшие формы	1		1				7

	организационных структур.							
8.	Особенности реформирования действующего предприятия (лекция пресс-конференция).	1		1				7
9.	Практика оценки организационных структур управления компании	1		1				7
	Промежуточная аттестация	27						
	Итого	8		8				65

### 6.1.2 Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Организационные структуры управления и организационное проектирование в современных условиях.	1		1				8
2.	Особенности функционирования современной организации.	1		1				8
3.	Основные модели организационных структур.	2		2				6
4.	Организационно-управленческий анализ предприятия.	2		2				6
5.	Коммуникационные каналы в организационном проектировании.	2		2				6
6.	Технология организационного проектирования.	2		2				6
7.	Новейшие формы организационных структур.	2		2				6
8.	Особенности	2		2				6

	реформирования действующего предприятия (лекция пресс-конференция).							
9.	Практика оценки организационных структур управления компании	2		2				6
	Промежуточная аттестация	18						
	Итого	16		16				58

### **6.1.3 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ**

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
1.	Организационные структуры управления и организационное проектирование в современных условиях.	1						10
2.	Особенности функционирования современной организации.	1						11
3.	Основные модели организационных структур.			2				10,9
4.	Организационно-управленческий анализ предприятия.			1				11
5.	Коммуникационные каналы в организационном проектировании.			1				11
6.	Технология организационного проектирования.			1				11
7.	Новейшие формы организационных структур.			1				11
8.	Особенности реформирования действующего предприятия (лекция пресс-конференция).			1				11

9.	Практика оценки организационных структур управления компании			1				11
	Промежуточная аттестация	0,1						
	Итого	2		8				97,8

## 6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

### 6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Организационные структуры управления и организационное проектирование в современных условиях.	Общее понятие организационных структур управления. Три признака эффективности организационных структур. Четыре основных типа структур управления. Значение и задачи организационного проектирования. Проблемы проектирования систем и структур управления в условиях новой экономики. Цели и задачи дисциплины «Организационное проектирование».
2.	Особенности функционирования современной организации.	Модель жизненного цикла организации и ее основные элементы. Управление на разных стадиях жизненного цикла. Характеристика теории фазовых трансформаций бизнеса. Конкуренция как характеристика рыночной экономики и формирования новых принципов управления.
3	Основные модели организационных структур.	Иерархический тип структур управления. Принципы управления М. Вебера, положенных в основу построения структур управления. Функциональная структура, ее достоинства и недостатки. Линейноштабная система и ее характеристика. Формальные и неформальные структуры. Характеристика основных требований к организационной структуре.
4	Организационно-управленческий анализ предприятия.	Понятия и общая схема организационно-управленческого анализа. Этапы проведения анализа и основные способы сбора информации. Выявление и анализ системы целей организации. Общее определение миссии, её управленческая ценность. Основные недостатки, встречающиеся при формировании миссии.
5	Коммуникационные каналы в организационном проектировании.	Понятие коммуникаций, диаграмма Шеннона и Уивера. Коммуникативная сеть и порядок ее построения.
6	Технология организационного	Стадии организационного проектирования и их характеристика.

	проектирования.	Этапы создания рабочего проекта. Схема работы по созданию организационного проекта развития организации.
7	Новейшие формы организационных структур.	Современные тенденции развития организаций - отечественный и зарубежный опыт. Основные характерные черты компаний будущего: горизонтальных корпораций и сетевых организаций.
8	Особенности реформирования действующего предприятия (лекция пресс-конференция).	Система целей и стратегия организации. Анализ системы ответственности. Анализ организационной структуры.
9	Практика оценки организационных структур управления компании	Классификация проблем предприятия как мера его зрелости. Комплексная диагностика организационной структуры. Экономический анализ. Управленческий анализ. Финансовый анализ. Анализ потоков. Анализ системы стимулирования. Анализ механизмов координации. Технологический анализ. Анализ согласованности подсистем предприятия. Анализ процессов самоорганизации.

#### 6.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Организационные структуры управления и организационное проектирование в современных условиях.	Организационная структура как главный инструмент управления организацией. Пять основных правил формирования организационной структуры, признаки эффективной системы оргпроектирования. Динамика внешней среды организаций и проблемы разработки адекватных систем управления.
2	Особенности функционирования современной организации.	Функциональное и процессное управление. Критерии эффективности типов управления. .
3	Основные модели организационных структур.	Механистический и органический подходы. Горизонтальные, вертикальные и диагональные связи между элементами оргструктуры. Характеристика дивизиональной структуры управления: история возникновения, принципы построения, виды дивизионов. Достоинство и недостатки дивизиональных структур управления. Сущность продуктовой, региональной и глобально-ориентированной структуры и условия их эффективного применения.
4	Организационно-управленческий анализ предприятия.	Схема взаимосвязи различных элементов организационно-управленческой подсистемы управления. Декомпозиция миссии на составляющие её цели. Правила построения «дерева целей».



		<p>Правила для проверки полноты и внутренней непротиворечивости «дерева целей».</p> <p>Анализ системы целей.</p> <p>Анализ организационной структуры - понятие и последовательность.</p> <p>Характеристика основных методов анализа организационных структур.</p> <p>Графическое моделирование организационных структур - выявление первичных статистических характеристик оргструктур.</p>
5	Коммуникационные каналы в организационном проектировании.	<p>Технологии проверки сети на адекватность, перегруженность и экономичность.</p> <p>Плоские и высокие структуры.</p>
6	Технология организационного проектирования.	<p>Методы организационного проектирования.</p> <p>Основные этапы формирования новой организационной структуры.</p>
7	Новейшие формы организационных структур.	<p>Вертикальная организация и электронная экономика.</p> <p>Интернет как новая форма бизнеса.</p> <p>Уровни виртуальных организаций и их характеристика.</p>
8	Особенности реформирования действующего предприятия (лекция пресс-конференция).	<p>Первичные количественные характеристики организационной структуры, экспертная оценка организационных структур.</p> <p>Оценка соответствия оргструктуры динамике внешней среды, технологии и размерам компании.</p>
9	Практика оценки организационных структур управления компании	<p>Практические навыки проведения: экономического анализа; управленческого анализа; финансового анализа; анализа потоков; анализа системы стимулирования; анализа механизмов координации; технологического анализа; анализа согласованности подсистем предприятия; анализа процессов самоорганизации.</p>

### 6.2.3. Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Организационные структуры управления и организационное проектирование в современных условиях.	<p>Система целей компании и стратегические предпочтения.</p> <p>Виды изменений внешней среды и управленческие реакции.</p> <p>Параметры системы управления, горизонт планирования.</p> <p>Основные правила формирования организационных структур управления.</p>
2.	Особенности функционирования современной организации.	<p>Эволюция представлений об организации.</p> <p>Свойство самоорганизации сложных систем.</p> <p>Теория эволюции организационных систем.</p>
3.	Основные модели организационных структур.	<p>Проектная структура управления и порядок ее формирования.</p> <p>Преимущества и недостатки данной структуры.</p> <p>Проект, как инструмент управления.</p> <p>Роль руководителя проекта, высшего руководства и руководителей функциональных подразделений.</p> <p>Планирование проекта и переход к его управлению.</p> <p>Матричная структура управления - сущность, принципы построения, достоинства и негативные стороны.</p>

		Условия применения основных структур управления в современных условиях.
4.	Организационно-управленческий анализ предприятия.	Определение качественных характеристик, экономичности управления. Оценка соответствия оргструктуры состоянию внешней среды, технологии и размерам предприятия. Закономерности функционирования различных организационных структур управления, учитываемые при анализе.
5.	Коммуникационные каналы в организационном проектировании.	Рекомендации системного и классического подходов в области нагрузки, делегирования полномочий, централизации.
6.	Технология организационного проектирования.	Зарубежный и отечественный опыт организационного проектирования.
7.	Новейшие формы организационных структур.	Гибкие производственные системы. Новые методы менеджмента. Корпоративные стратегические альянсы.
8.	Особенности реформирования действующего предприятия (лекция пресс-конференция).	Организационная культура и мотивация персонала.
9.	Практика оценки организационных структур управления компании	Организационное проектирование на основе комплексной диагностики.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

### **7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)**

<b>№ п/п</b>	<b>Контролируемые разделы (темы)</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>
1.	Организационные структуры управления и организационное проектирование в современных условиях.	Вопросы к семинару, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
2.	Особенности	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи,

	функционирования современной организации.	тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Основные модели организационных структур.	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Организационно-управленческий анализ предприятия.	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Коммуникационные каналы в организационном проектировании.	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Технология организационного проектирования.	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
7.	Новейшие формы организационных структур.	Вопросы к семинару, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
8.	Особенности реформирования действующего предприятия (лекция пресс-конференция).	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
9.	Практика оценки организационных структур управления компании	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

## **7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

### **Типовые вопросы**

1. Система целей организационного проектирования.
2. Генеральная стратегия организационной системы.
3. Цели внутрифирменного планирования.
4. Содержание основных задач организационного проектирования.
5. Методы организационного проектирования.
6. Анализ вербального построения организационной системы.
7. Интерпретация построения организационной системы.

8. Сущность аналитических методов построения организационной системы.
9. Сущность сравнительных методов построения организационной системы.
10. Методы определения основных параметров функционирования организационной системы.
11. Определение затрат на функционирование организационной системы.
12. Выбор более эффективного варианта организационного проекта.
13. Сущность технического проекта.
14. Сущность рабочего проекта.
15. Анализ этапов ввода организационных проектов в эксплуатацию.
16. Сущность общей функции управления.
17. Функциональная структура управления.
18. Основные параметры функционирования организационной системы.
19. Затраты на функционирование организационной системы.
20. Определение необходимого множества функциональных структур управления.
21. Выбор вида организационной структуры управления.
22. Определение взаимосвязи между структурами подразделений.
23. Разработка плана и содержание функций управления.
24. Определение трудоемкости реализации функций управления.
25. Разработка сетевой модели планирования и управления процессом выполнения организационного проекта.
26. Методы оптимизации сетевых моделей.
27. Проектирование технологического обеспечения деятельности организационной системы.
28. Назначение технической и технологической документации.
29. Процесс проектирования информационной подсистемы.
30. Проектирование стандартов фирмы.
31. Расчет потребности в управленческом персонале.
32. Процесс подбора управленческого персонала.
33. Выбор тестов определения уровня профессиональной подготовки.
34. Разработка проекта расстановки кадров.
35. Оценка эффективности инновационного проекта.

### **Типовые ситуационные задачи:**

#### **Тема 1. Организационные структуры управления и организационное проектирование в современных условиях.**

№1. На примере любой социально-экономической системы рассмотрите процессы системной интеграции и дифференциации, приведите несколько примеров. Определите тип наблюдаемых интеграционных преобразований.

№2. На примере конкретной организации любой сферы деятельности рассмотрите практическое применение системного подхода.

а) Представьте социально-экономический объект в виде системы как совокупности составляющих ее подсистем. Далее в каждой подсистеме выделите элементы, образующие данные подсистемы. Укажите связи между элементами на каждом из рассматриваемых уровнях.

б) Дайте характеристику объекта как системе с точки зрения поведения, сложности, отношения к внешней среде, структурной неоднородности, взаимосвязанности компонентов.

#### **Тема 2. Особенности функционирования современной организации.**

№3. Определите и опишите связь между законом самосохранения и понятием адаптации организации. Практическое значение закона самосохранения организации. Вскрыть связь между понятием жизненного цикла организации и действием закона самосохранения.

### **Тема 3. Основные модели организационных структур.**

№4. Сформулируйте миссию и главные цели какой-либо известной вам организации и дайте развернутое обоснование их содержания. Тщательно обдумайте следующие вопросы и аргументируйте ответы на каждый из них.

а) Согласны ли с утверждением, что само существование организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности?

б) Согласны ли с утверждением, что адаптация организации к изменениям внешних условий угрожает целостности организации как системы?

в) Согласны ли с утверждением, что крупные производственные организации имеют преимущество по сравнению с мелкими, с точки зрения показателей эффективности?

### **Тема 4. Организационно-управленческий анализ предприятия.**

№5. Опишите внешнюю среду конкретного предприятия или организации любой сферы деятельности (промышленное предприятие, вуз, магазин, банк, школа и пр.) с выделением факторов прямого и косвенного воздействия. Проведите характеристику внешней среды (с точки зрения сложности, подвижности, неопределенности внешней среды) для анализируемого объекта. Проведите анализ поведения элементов системы при изменении факторов внутренней и внешней среды, при этом рассмотрите изменение не менее двух факторов внешней среды и не менее двух факторов внутренней среды организации, как «положительных», так и «отрицательных», исследовать их всестороннее влияние. Определить состояние когда «отрицательный фактор» становится положительным, и наоборот. При построении цепочек должны быть исследованы изменения всех элементов системы.

### **Тема 5. Коммуникационные каналы в организационном проектировании.**

№6. Приведите пример организационной структуры и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда. Приведите условную схему организационной структуры и покажите на ней прохождение информации при принятии управленческих решений в организации с централизованным и децентрализованным управлением. Составьте в соответствии с алгоритмом проектирования организационно-функциональную модель.

### **Тема 6. Технология организационного проектирования.**

№7. Изучите ситуацию «Совершенствование организационной структуры промышленного предприятия» (на примере конкретной организации). Определите: организационно-правовую форму; вид деятельности; численность персонала и его качественные характеристики; тип организационной структуры; наличие удаленных структурных подразделений (филиалов, представительств, дочерних компаний); Выполните следующие задания: Рассмотрите схемы существующей и предлагаемой организационных структур предприятия.

### **Тема 7. Новейшие формы организационных структур.**

№8. Проведите сравнительный анализ существующего и предлагаемого вариантов организационных структур предприятия по следующим направлениям:

- тип структуры управления;
- руководители высшего уровня управления (директор и его заместители): изменение общего количества, появление новых должностей, ликвидация должностей;
- распределение структурных подразделений и отдельных работников между руководителями высшего уровня управления: количество подразделений в непосредственном подчинении;
  - переподчинение подразделений и отдельных работников;
  - общее количество структурных подразделений и отдельных работников;
  - ликвидированные структурные подразделения;

- вновь созданные структурные подразделения;
- распределение структурных подразделений по функциям управления;
- количество уровней управления.

## **Тема 8. Особенности реформирования действующего предприятия (лекция пресс-конференция).**

№9. На основе предложенной организационной структуры управления разработайте производственную структуру исследуемых предприятий. Систематизируйте информацию об основных направлениях совершенствования организационной структуры рассмотренных предприятий, и оформите полученные результаты в виде отчета.

## **Тема 9. Практика оценки организационных структур управления компании**

№10. Дать развернутую характеристику качеств менеджера, которые формируют представление о стиле управления организацией. Выделите основные признаки, характеризующие авторитарный (диктаторский) и демократический стили руководства. Показать, как стиль управления влияет на эффективность/неэффективность организационной культуры.

### **Типовые тесты**

1. Организационное проектирование рассматривается как...
  - а) деятельность управленческого аппарата;
  - б) разработка технологических производственных карт;
  - в) наблюдение операторов за производственным процессом; г) ситуационный выбор характеристик организационной системы.
  
2. При функциональном структурировании организационной системы используют...
  - а) эмпирический подход к организационному проектированию;
  - б) модули системы, обладающие функциональной завершенностью;
  - в) морфологические модели организационной системы;
  - г) методы организационно-исследовательской деятельности.
  
3. Структурное проектирование организационных систем использует...
  - а) приемы логико-семантического анализа;
  - б) прикладные функции, связанные выполнением основных целей системы;
  - в) теоретико-игровые модели;
  - г) методы ситуационного анализа.
  
4. В организационном проектировании используют...
  - а) детерминированные модели;
  - б) методы оперативного управления экономическим объектом;
  - в) модели эксплуатационного уровня;
  - г) эвристические методы проектирования.
  
5. В модульном проектировании организационных систем используют...
  - а) модели специальных проектов;
  - б) типовые организационные структуры;
  - в) морфологические модели представления знаний;
  - г) методы организационно-исследовательской деятельности.
  
6. Организационная подготовка проекта включает...
  - а) определение объекта и цели проектирования;
  - б) расчет конкурентоспособности выпускаемой продукции;
  - в) расчет валового и внутризаводского оборота

г) систематическое обновление массивов информационной базы.

7. Обследование организации управления производством охватывает...

- а) рабочее детальное обследование;
- б) разработку и утверждение плана выполнения работ;
- в) расчет общей численности персонала;
- г) технологическую подготовку производства.

8. Рабочая документация по проектированию организационной системы включает...

- а) материалы обследования организации труда;
- б) материалы инструментального обслуживания производства;
- в) рабочий проект по организации производства, труда и управления;
- г) изучение инструктивных методических и нормативных документов.

9. Временные взаимоотношения между задачами бывают следующих типов...

- а) как можно раньше;
- б) как можно позже;
- в) окончание-начало;
- г) фиксированная дата.

10. Для выделения задач или ресурсов в текущем плане можно применять...

- а) процедуру сортировки;
- б) процедуру технико-экономического планирования;
- в) процедуру диагностического обследования;
- г) процедуру фильтрации.

11. Основными функциями проектного офиса являются...

- а) установление информационных взаимосвязей организационных объектов;
- б) стандартизация подходов к выполнению проектов;
- в) развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры;
- г) обеспечение информационное взаимодействие организаций и граждан.

12. Выделяют следующие типы проектного офиса...

- а) региональный ситуационный центр;
- б) отдел социальной защиты населения;
- в) стратегический программный офис;
- г) отдел модернизации региональной инфраструктуры.

13. Ошибки в деятельности проектного офиса объясняются...

- а) эмпирическим подходом к организационному проектированию;
- б) эвристическими методами проектирования;
- в) детерминированными моделями управления
- г) отсутствием методологии управления проектами

14. В процессе организационного проектирования необходимо учитывать...

- а) конструкторскую подготовку производства;
- б) зависимость планируемой деятельности от организационных схем;
- в) материалы обследования инструментального производства;
- г) характеристику незавершенного производства.

15. Программные системы проектного офиса позволяют...

- а) исследовать жизненный цикл материальной системы;
- б) изменять технологический цикл производства продукции;
- в) оценивать финансовое положение предприятия;

г) управлять типовыми маршрутами согласования рабочих документов.

16. Номенклатура – это...

- а) совокупность изделий, выпускаемых предприятием;
- б) характеристика выпуска однородной продукции;
- в) стоимостной показатель;
- г) характеристика незавершенного производства.

17. Показатель валовой продукции используется при определении...

- а) прибыли от реализации продукции;
- б) динамики объема продукции;
- в) объема и структуры поставок;
- г) остатков незавершенного производства.

18. План производства и реализации продукции устанавливает...

- а) объем и структуру поставок выпускаемой продукции;
- б) результаты хозяйственной деятельности и производственных затрат;
- в) внутривозвратный оборот финансовых средств;
- г) рентабельность продукции

19. Показатель валовой продукции определяется...

- а) стоимостью услуг и работ промышленного характера;
- б) оценкой финансового положения предприятия;
- в) объемами товарной продукции и остатков незавершенного производства;
- г) долей долгосрочных заемных средств в общей сумме источников

20. Способность организационной системы к совершенствованию определяется...

- а) статичной системой делопроизводства;
- б) сокращением объема продаж продукции;
- в) реакцией на внешние и внутренние воздействия;
- г) краткосрочными прогнозами сбыта продукции.

21. Подсистема «Производство продукции» включает...

- а) моделирующую подсистему без каналов обратной связи;
- б) управляющие элементы, расположенные иерархически;
- в) подсистему управления региональной средой;
- г) аналитическую моделирующую подсистему.

22. Система «Производство услуг» включает...

- а) подсистему управления региональной средой;
- б) подсистему управления технологическими линиями;
- в) управляющие элементы, расположенные иерархически;
- г) обрабатывающие и сборочные цехи.

23. Внутренняя среда предприятия характеризуется...

- а) состоянием экономики региона;
- б) инфраструктурой рынка;
- в) политическими условиями окружения;
- г) производственной и организационной структурой.

24. Документы организационной системы включают...

- а) массивы информационной базы;
- б) наблюдения операторов за производственным процессом;
- в) положения о функциях и обязанностях подразделений;



г) информация технологических карт производства продукции.

25. Документационное обеспечение организационной системы включает...

- а) систематически обновляемые массивы информационной базы;
- б) руководства по производству и сбыту продукции;
- в) оценку финансового положения предприятия;
- г) официальные положения и инструкции, регламентирующие деятельность организации.

26. Государственные информационные ресурсы включают...

- а) документы, находящиеся в собственности РФ;
- б) информационные процессы;
- в) информационные структуры;
- г) единое информационное пространство.

27. Основными задачами государственной информационной политики являются...

- а) развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры России;
- б) сбор, обработка, хранение, поиск и распространение информации;
- в) обеспечение информационное взаимодействие организаций и граждан;
- г) обеспечение основных производственных фондов организаций.

28. Методы статической оценки инвестиций включают...

- а) индекс прибыльности;
- б) срок окупаемости;
- в) отношение «выгоды/затраты»;
- г) норму рентабельности.

29. Система Project Expert позволяет...

- а) обеспечить предприятие производственными фондами;
- б) компьютеризировать технологические процессы;
- в) выбрать оптимальный путь развития предприятия;
- г) автоматизировать решение функциональных задач.

30. Блок моделирования системы Project Expert включает...

- а) модуль анализа чувствительности;
- б) отчет о прибылях и убытках;
- в) модуль вариантного анализа проекта;
- г) модуль формирования инвестиционного плана проекта.

### **Реализация программы с применением ДОТ:**

#### **Типовые проблемные задачи**

##### *Задание №1*

Метод Дельфи в прогнозах организации

Диагностика организационной структуры предприятия

Выполнить диагностику организационной структуры предприятия по данным таблицы. Выбрать тип организационной структуры предприятия с помощью матрицы при таких условиях: минимальный размер прибыли – 2 млн. ден. ед., очень хорошо – 6 баллов, хорошо – 4 балла, удовлетворительно – 2 балла, достаточно – 0 баллов.

Исходные данные для диагностики организационной структуры предприятия:

Тип организационной структуры	Валовая выручка, тыс. ден. ед.	Производственные расходы, тыс. ден. ед.	Возможность увеличения продуктовой	Эффективное использование ресурсов	Возможность карьерного роста	Пригодность структуры
Коэффициент значимости			1,4	1,2	1,3	1,1
Существующая	5290	3930	уд.	дост.	дост.	уд.
Функциональная	8360	5620	уд.	хор.	хор.	дост.
Линейная	8830	6940	дост.	хор.	уд.	уд.
Региональная	6250	4810	хор.	уд.	уд.	дост.
Матричная	6670	4500	дост.	хор.	хор.	хор.
Дивизиональная	8800	5720	уд.	уд.	хор.	дост.
Продуктовая	6610	4670	дост.	хор.	уд.	дост.

### Задание №2

Выбор наиболее рационального варианта организационной структуры

В учреждении проводится реорганизация, в основе которой внедрение выполнения новой функции (например, исследование рынка, социологические исследования, связи с общественностью). Выполнение функции в масштабе организации возможно с использованием трех вариантов:

- Объектный принцип организации. В каждом подразделении, занятом работой по отдельным объектам, создается служба или вводится должность сотрудника по данной функции.
- Технологический принцип организации. В учреждении создается служба, выполняющая данную функцию, и обслуживающая все объектные подразделения.
- Проектно-матричный принцип организации. Централизованная в масштабах учреждения служба по данной функции предоставляет в распоряжение объектных подразделений специалистов на время выполнения работ по данной функции.

Задание. Используя методику оценки структурной эффективности, подготовить управленческое решение.

### Задание №3

Обоснование и проектирование организационных изменений

В научно-производственной компании «Резонанс» (ООО НПК «Резонанс») возникли сложности с качеством разрабатываемой техники, ее конкурентоспособностью и сбытом на рынке высокотехнологичной продукции. Это повлекло за собой ухудшение экономического положения компании, снижение зарплат, уход способных сотрудников. Руководство компании пришло к выводу, что необходима серьезная реорганизация с учетом изменившихся задач, стоящих перед ООО НПК «Резонанс». Было решено проанализировать степень соответствия структуры компании ее задачам с целью обосновать направления реорганизации. Для этого специалистами в области менеджмента были проведены опросы заинтересованных лиц и сформирован перечень функций, которые должны выполняться для успешной работы компании.

В подчинении у директора находятся: заместитель по научной работе, заместитель по производству, бухгалтерия, Ученый секретарь, Заместитель директора по общим вопросам, Отдел лазерного технологического оборудования, Отдел перспективных технологий, Спецотдел.

У заместителя по научной работе в подчинении находятся отделы: роторно-конвейерных линий, высокочастотной техники, низкочастотной техники, сенсорных систем, манипуляторов, инженерных расчетов, теории частотных резонаторов, ОНТИи ПИ, стандартизации, качества и надежности.

У заместителя по производству в подчинении находятся: Опытный цех №1, Опытный цех №2, КТО, ОГМ, ОГЭ.

У заместителя по общим вопросам в подчинении находятся: Отдел кадров, АХО, ПЭО, Технический архив, Юрисконсультант, ОМТС, ОКС, Канцелярия

ООО НПК «Резонанс» занимается созданием технологического оборудования для автоматизации производственных процессов. В основе создаваемой техники - резонансные явления. Компания известна рядом серьезных научно-технических достижений, но многие из них остались невостребованными по причинам, не зависящим от уровня их качества. В стране компания является монополистом в области создания такой техники.

Задание:

1. Проанализировать соответствие существующей структуры компании сформулированным функциям. Выявить организационно не обеспеченные функции

2. Предложить направления совершенствования организационной структуры в рамках той численности, которая имеется на момент анализа. Допустимое сокращение численности основных отделов без утраты научного потенциала - 15%

3. Составить новый вариант структурной схемы компании и вновь создаваемых служб («пугало»).

4. Выполнить необходимые экономические расчеты (цена вопроса)

5. Дать предложения по упорядочению структуры организации (ликвидация лишних подразделений)

Дополнительная информация

1. Заведующие отделами САПР и АСНИ, стандартизации, капитального строительства - лица пенсионного возраста.

2. Средняя зарплата по институту - 26,2 т.р. в месяц.

3. Директор компании - ученый с мировым именем.

### **Типовые ситуационные задачи**

*Задание 1*

Предложите варианты решений по каждой проблеме в ситуации, возникающей при реорганизации деятельности организации. Определите, какие ошибки допущены руководителем в организации системы внутрифирменного планирования и контроля, а так же предложите меры, которые позволят исправить существующие «просчеты».

Крупная компания по выпуску сувенирной продукции быстро набирала обороты. За 5 лет численность персонала выросла с 5 до 200 человек. Однако руководитель продолжал использовать систему прямого контроля и старался вникать в работу каждого сотрудника. На это уходил весь его рабочий день. Спустя некоторое время он осознал неэффективность такого управления и решил сформировать четкую организационную структуру управления. В результате были введены должности руководителей среднего и высшего звена. Напрямую первому лицу подчинялось всего 7 человек. Однако, руководитель не прекратил попытки устанавливать планы подчиненным и контролировать их выполнение, минуя их непосредственных руководителей. Например, он мог вызвать дизайнера и проверить качество его работы за прошедший месяц. Авторитет менеджеров среднего звена падал, им было очень трудно поддерживать организационный порядок в своих отделах.

*Задание 2*

1. Расклассифицировать нижеприведенные методы управления персоналом по трем основным группам методов

2. В рамках каждой группы выстроить методы в технологическую цепочку по признаку принадлежности к соответствующей функции управления.

3. Классификационную схему представить в виде рис.1.

4. Ответить на контрольные вопросы.



Рис. 1. Классификационная схема методов управления персоналом

#### Методы управления персоналом

- Мотивации трудовой деятельности
- Развития у работников инициативы и ответственности
- Издавания приказов, указаний, распоряжений
- Социально-психологического планирования
- Участия в собственности
- Утверждения методик и рекомендаций
- Кредитования
- Страхования
- Разработок другой регламентирующей документации
- Экономического стимулирования
- Установления материальных санкций и поощрений
- Установления моральных санкций и поощрений
- Установления административных санкций и поощрений
- Участия в прибылях и капитале
- Социально-психологического анализа
- Установления экономических норм и нормативов
- Социального и морального стимулирования
- Создания творческой атмосферы
- Инструктирования
- Оплаты труда
- Капиталовложения
- Утверждения административных норм и нормативов

#### Контрольные вопросы

1. Что Вы понимаете под методами управления персоналом и какую они играют роль в деятельности организационной структуры?
2. Перечислите административные методы управления персоналом.
3. Охарактеризуйте экономические методы управления персоналом.
4. Раскройте содержание социально-психологических методов управления персоналом.
5. Покажите взаимосвязь административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.

#### Задание 3

После построения сбалансированной системы показателей для компании в целом, начался процесс ее создания в подразделениях. На этом этапе обнаружился разный уровень

профессиональной подготовки менеджеров. Сразу стало понятно, кто из руководителей мыслит стратегически и имеет представление о развитии своего отдела, а кто живет сегодняшним днем и является лишь исполнителем задач, которые формулирует генеральный директор. Именно в процессе определения ответственных за определенный показатель из ССП обнаруживается, что многие функции в компании дублируются не только отдельными сотрудниками, но даже целыми подразделениями. Также выясняется, что многие должностные обязанности в компании формулируются только в виде «устных сообщений» и никак не закрепляются на бумаге. В результате возникают сложности с определением ответственности, круга обязанностей каждого сотрудника, механизмами контроля и отчетности.

Помимо изменений в существующей структуре, создавались новые структурные подразделения. В первую очередь, был сделан акцент на развитии маркетинга: создано маркетинговое подразделение, определена маркетинговая политика компании. В связи с территориальными графическими особенностями в компании существовал дефицит профессиональных кадров. В рамках проекта организация начала решать эту проблему при помощи программ обучения сотрудников и адаптации молодых кадров. Все эти задачи были отражены в сбалансированной системе показателей. Так ключевыми показателями стратегической цели «развитие маркетинга» стало увеличение количества рекламных акций и увеличение объема продаж после их проведения. Оценка профессионального уровня персонала решалась за счет проведения регулярной аттестации. По завершении проекта, его достижения оставалось закрепить в рамках корпоративной культуры.

Необходимо определить чем сопровождается каждый проект внедрения системы сбалансированных показателей и разработать предложения, направленные на закрепление достижения проекта в корпоративной культуре?

### **Типовые тесты**

#### **Типовые тесты**

**1.**

.Обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства относится к цели

- a) производственной
- b) научно-технической
- c) социальной

**2.**

Процесс разработки проектов организации производственных систем и систем управления

- a) организационное проектирование
- b) организационное планирование
- c) организационное поведение

**3.**

Когда не удастся наладить выпуск новой продукции, диверсифицировать производство необходимо в следующем направлении:

- a) совершенствовать организационную систему
- b) увеличить объемы производства продукта
- c) осуществлять поиск других рынков сбыта

**4.**

Подсистемы в составе предприятия по иерархическому уровню делятся на

- a) управляющую и управляемую
- b) предприятие, производство, цех, участок, рабочее место
- c) оборудование, инструмент, снабжение, транспортировка, хранение, сбыт

**5.**

- . Подсистемы в составе предприятия по стадиям производства и управления делятся на
- а) технико-экономическое планирование, оперативное планирование, диспетчирование, учет, анализ, подготовка производства, производство, сбыт
  - б) состав элементов в количественном и качественном отношении
  - в) административно-организационные, экономические, социально-психологические

**6.**

Метод, предполагающий изучение элемента или компонента системы, наделенного некими гипотетическими идеальными свойствами

- а) идеализации
- б) формализации
- в) аксиоматизации

**7.**

Техническое задание, техническое предложение и эскизный проект относятся к элементу производственной системы

- а) Конструкция продукта
- б) Орудия труда
- в) Предметы труда

**8.**

При проектировании организационной системы предприятия необходимо учитывать связи и взаимоотношения между элементами производственной системы при решении технических, организационных, управленческих, экономических, социальных и других задач

- а) верно
- б) не верно

**9.**

Выбрать верное слово.

..... проектирования является описание будущего объекта и тех изменений, которые возникнут в мире после его появления

- а) Результатом
- б) Средством
- в) Способом

**10.**

. Промежуточное или конечное описание объекта проектирования, необходимое и достаточное для рассмотрения и определения дальнейшего направления или окончания проектирования

- а) проектное решение
- б) проектная процедура
- в) проектная операция

**11.**

Этап предназначен для комплексного изучения сложившихся условий и стратегии развития компании, выработки целей и задач изменений, а также для подготовки технического задания на организационное проектирование будущей системы называется:

- а) диагностика
- б) внедрение
- в) проектирование

**12.**

Этап предназначен для измерения пользы от внедрения системы управления

- а) анализ эффективности
- б) проектирование

13.

Определенная последовательность действий или операций, позволяющая технически выполнить проектирование заданного объекта – организационной системы

- a) технология проектирования
- b) проектное решение
- c) проектная операция

14.

Вновь создаваемые или усовершенствованные различные объекты и процессы являются

- a) продуктами проектирования
- b) предметом проектирования
- c) средствами проектирования

15.

Выбрать верное слово.

Механизм отношений с ... средой включает элементы, необходимые для формирования благоприятного делового поля внешних отношений компании - законодательные акты, договоренности, контракты, соглашения и т.п.

- a) внешней
- b) внутренней
- c) внешней и внутренней

### **7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1 - задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, ситуационные задания, дискуссия и мини-конференция в форме вебинара);

2 - задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, задания для самостоятельной работы, тесты).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до экзамена. Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

#### **1. Требование к теоретическому устному ответу**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с

ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **2. Творческие задания**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «хорошо» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если не выполнены никакие требования.

## **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.



Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«выполнено»* ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«не выполнено»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

#### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

#### **5. Комплексное проблемно-аналитическое задание**

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

## **6. Исследовательский проект**

*Исследовательский проект* – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация):**

*Информационный проект* – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым

продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

- лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;
- смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;
- смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако,

решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## 9. Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка *«хорошо»* ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

## 10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

### 8.1 Основная учебная литература

1. Лебедева, Т. Н. Методы и средства управления проектами : учебно-методическое пособие / Т. Н. Лебедева, Л. С. Носова. — Челябинск : Южно-Уральский институт управления и экономики, 2017. — 79 с. — ISBN 978-5-9909865-1-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81304.html>

2. Управление проектами : учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько [и др.] ; под редакцией Г. И. Поподько. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 132 с. — ISBN 978-5-7638-3711-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/84174.html>

### 8.2 Дополнительная учебная литература:

1. Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография / А. Н. Конев. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72886.html>

2. Сергиевская, Н. В. Теория организации : учебно-методическое пособие / Н. В. Сергиевская, Д. А. Максимова. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2019. — 37 с. — ISBN 978-5-7264-1941-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95535.html>

### 8.3. Периодические издания

1. Экономика и менеджмент систем управления - <http://www.iprbookshop.ru/34060.html>
2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика - <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>
3. Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент - <http://www.iprbookshop.ru/59554.html>
4. Российский экономический журнал - <http://www.iprbookshop.ru/45530.html>

### 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
2. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>

### 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. выполнение самостоятельных практических работ;
4. подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

#### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

1. Терминальный сервер, предоставляющий к нему доступ клиентам на базе Windows Server 2016
2. Семейство ОС Microsoft Windows
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (Информационный комплекс)
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (ЭПС «Система ГАРАНТ»)
6. Антивирусная система NOD 32
7. Adobe Reader. Лицензия проприетарная свободно-распространяемая.
8. Электронная система дистанционного обучения АНОВО «Московский международный университет». <https://elearn.interun.ru/login/index.php>

#### **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

1. компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
2. наушники;
3. вебкамеры;
4. колонки;
5. микрофоны.

#### **13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины**

Для освоения дисциплины используются: традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия в интерактивные формы занятий - решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций, самостоятельная работа студентов с учебными материалами, представленными в электронной системе обучения.

На учебных занятиях используются технические средства обучения: компьютер подключенный к сети Интернет и программой браузером для выхода в интернет, монитор, колонки, микрофон, веб камера, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, пакет программ для проведения вебинаров в он-лайн режиме. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием электронной системы дистанционного обучения, установленной на оборудовании университета.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайнрежиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

### **13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием презентаций и трансляцией выступления лектора;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями с использованием электронных систем коммуникаций (форумы, чаты);
- консультации (форумы);
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

### **13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

### **13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав, разрабатываются адаптированные для инвалидов программы подготовки с учетом различных нозологий, виды и формы сопровождения обучения, используются специальные технические и программные средства обучения, дистанционные образовательные технологии, обеспечивается безбарьерная среда и прочее.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются 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.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.