Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Олейник Татьяна Львовна
Должность: Ректор
Дата подписания: 20.05.2024 15:55:48
Уникальный программный ключ:
db617f6be0984312d0f57edc131227da9529b2f7

Негосударственное частное образовательное учреждение высшего образования
«Московский институт экономики, политики и права»

Утверждаю
Ректор НЧОУ ВО «МИЭПП»
Т.Л. Олейник
_____
«26» апреля 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.08 «Проектирование организаций»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**
Профиль подготовки: Управление организацией

Квалификация **– «бакалавр»**
Форма обучения очная / очно-заочная / заочная

Москва – 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)

2 Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

5. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Проектирование организаций» включая оценочные материалы

1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)

1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Коды и содержание компетенций
Универсальные		
Общепрофессиональные		
Профессиональные	-	ПК-4 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства

1.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Содержание индикатора компетенции
ПК-4	ПК-4.1	Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации

1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)

Цель изучения дисциплины (модуля) – формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков проектирования организаций разных типов в современных рыночных условиях, корректного выбора методов проектирования как для вновь создаваемых организаций, так и существующих, в целях рационализации структуры управления.

В результате изучения дисциплины (модуля) обучающийся должен

знать:

- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- критерии выбора организационной структуры с учетом адаптации организации к внешним изменениям;
- современные технологии планирования и проектирования, этапы этого процесса;
- методический инструментарий реализации управленческих решений в области проектирования организаций;
- пути и направления развития и совершенствования организации;
- методы и приемы управления планированием и проектированием организации;

уметь:

- формулировать цели организации и определять направления организационных изменений в соответствии с поставленной целью;
- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на структуру организации;
- предлагать решения по той или иной; организационной проблеме, возникающей при проектировании и развитии организации;

владеть:

- методами рационализации структуры управления в соответствии с целями развития организации;
- навыками оценки экономических и социальных условий реализации программ развития организации;
- спецификой проектирования вновь создаваемых систем управления и рационализации действующих систем управления в организации;
- процессным подходом к проектированию предприятия;

- методами проектирования организационной структуры управления;
- навыками оценки последствий рационализации действующих структур управления производством в соответствии с целями и стратегией развития организации.

2. Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

2.1. Объем дисциплины (модуля)

Виды учебной работы	*Формы обучения*		
	Очная	***Очно-заочная***	***Заочная***
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	3/108		
Контактная работа (вкл. практич. подготовку):	54	26	14
Занятия лекционного типа	20	10	6
Занятия семинарского типа	34	16	8
Консультации	0	0	0
Промежуточная аттестация: экзамен	36	36	9
Место дисциплины в образовательной программе: Б1.В.08	**7 семестр**		
Самостоятельная работа (СР)	18	46	85

Примечания: зачет, зачет с оценкой по очной форме обучения проводится в рамках занятий семинарского типа. В учебном плане часы не выделены.

2.2. Темы (разделы) дисциплины (модуля) с указанием отведенного на них количества часов по формам образовательной деятельности

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						СР
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Организация как объект исследования и проектирования	2			6			2
2.	Сущность и задачи проектирования организационных систем	4			4			4
3.	Основные методы организационного проектирования	4		2	2			2
4.	Процесс организационного проектирования	2			6			2
5.	Организационное проектирование	4		2	2			2
6.	Организационное развитие	2			6			2
7.	Оценка эффективности организационного проекта	2		2	2			4
	ИТОГО:	20		34				18

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						СР
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Организация как объект исследования и проектирования	1			2			6
2.	Сущность и задачи проектирования организационных	1			2			8

	систем							
3.	Основные методы организационного проектирования	1		1	1			6
4.	Процесс организационного проектирования	1			2			6
5.	Организационное проектирование	2		2	2			6
6.	Организационное развитие	2			2			6
7.	Оценка эффективности организационного проекта	2		1	1			8
	ИТОГО:	10		16				46

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						СР
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Организация как объект исследования и проектирования	1			1			12
2.	Сущность и задачи проектирования организационных систем	1			1			13
3.	Основные методы организационного проектирования	1			1			12
4.	Процесс организационного проектирования	1			1			12
5.	Организационное проектирование			1	1			12
6.	Организационное развитие	1			1			12
7.	Оценка эффективности организационного проекта	1			1			12
	ИТОГО:	6		8				85

Примечания:

Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа.

2.3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) и видам работ

Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание лекционного курса
1.	Организация как объект исследования и проектирования	Предмет, объект, задачи курса. Понятие организации. Цели организаций: внешняя и внутренняя цель. Государство и корпорация как высшие типы организации. Функции и факторы деятельности организации. Теория систем. Теория научения.
2.	Сущность и задачи проектирования организационных систем	Понятие проектирования. Организационная рационализация. Цели проектирования организации. Принципы, научные основы проектирования. Композиция. Структуризация. Регламентация. Ориентация. Централизация и децентрализация.
3.	Основные методы организационного	Классификация методов проектирования. Логические методы. Методы моделирования. Эвристические методы

	проектирования	проектирования. Методы типового проектирования. Графические методы проектирования. Сетевые методы. Методы проектирования на этапе формализации проектных решений. Метод структуризации. Метод аналогий.
4.	Процесс организационного проектирования	Основные стадии и этапы организационного проектирования. Содержание предпроектной стадии проектирования организации Проектирование управленческих и организационных процедур. Внедрение оргпроекта и проблемы, возникающие при этом.
5.	Организационное проектирование	Обоснование необходимости разработки нового проекта. Процесс формирования организационной структуры. Формирование общей структурной схемы аппарата управления. Разработка состава основных подразделений и связей между ними. Регламентация организационной структуры.
6.	Организационное развитие	Понятие организационного развития. Этапы организационных преобразований. Объекты организационных реформ. Причины сопротивления. Зависимость организационной структуры от организационной культуры.
7.	Оценка эффективности организационного проекта	Сущность эффективности организационного проекта. Основные параметры оценки эффективности организационного проекта. Методы оценки его эффективности.

Содержание занятий семинарского типа

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Тип	Содержание занятий семинарского типа
1.	Организация как объект исследования и проектирования	С	Социальная среда организации. Формальная и неформальная организации. Неформальные механизмы и образцы, их функции. Феномен самоорганизации. Бюрократия и бюрократизм.
2.	Сущность и задачи проектирования организационных систем	С	Организационный анализ. Графический профиль организации. Подходы к проектированию организации. Требования к цели проектирования. Классификация целей: функциональная цель, цель-аналог, цель развития. Проектирование организации и тип цели.
3.	Основные методы организационного проектирования	С	Классификация моделей, используемых в организационном проектировании. Моделирование управленческих процессов с использование математико-статистических методов. Методы исследования операций и математического программирования в проектировании организационного развития.
		ПЗ	Описательные, математические, символьные методы. Аналитические методы проектирования. Теория массового обслуживания. Методы статистического моделирования. Матричные методы в проектировании.
4.	Процесс организационного проектирования	С	Основные этапы формирования новой организационной структуры. Типология организационных структур. Проекты, направленных на развитие организации. Структура организационного проекта. Организационный проект реструктуризации.
5.	Организационное проектирование	С	Коммуникационные каналы в организационном проектировании. Устранение перегруженности вертикальных коммуникаций в условиях неопределенности задач. Проектирование инновационных ситуаций в организации:
		ПЗ	Методы проведения экспертизы проектов развития и совершенствования организации; навыки оценки экономических и социальных условий реализации программ развития организации; специфика проектирования вновь создаваемых систем управления и рационализации действующих систем управления в организации; процессный подход к проектированию предприятия
6.	Организационное развитие	С	Виды и перспективы развития организационных структур управления. Особенности реформирования действующего

			предприятия. Система целей компании. Взаимопонимание сторон при проектировании.
7.	Оценка эффективности организационного проекта	С	Эффективность организационной деятельности и ее оценка. Критерия выбора альтернативного варианта организационного проекта. Основные параметры оценки эффективности организационного проекта.
		ПЗ	Сокращение персонала. Сокращение уровней управления. Определение критерия выбора альтернативного варианта организационного проекта. Анализ альтернативного варианта. Принятие решения об использовании альтернативного варианта.

Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
1.	Организация как объект исследования и проектирования	Концепции и подходы в изучение организации: М.Вебер, Т.Парсонс, А.И.Пригожин, Я.Щепанский. Типы организаций. Форма организаций
2.	Сущность и задачи проектирования организационных систем	Место и роль организационного проектирования в системе управления организацией. Логические методы в организационном проектировании. Проектирование информационной подсистемы управления. Феномен самоорганизации в организационных системах.
3.	Основные методы организационного проектирования	Дисперсионный анализ. Применение корреляционных моделей. Методы учета вероятностных факторов в проектировании управленческой деятельности. Эксперимент и его роль в проектировании.
4.	Процесс организационного проектирования	Техническое задание на разработку оргпроекта. Технический проект и его содержание. Рабочий проект и особенности документации, отражающей проектные решения.
5.	Организационное проектирование	Причины изменения организационной структуры управления предприятием. Принципы построения организационных структур управления. Содержание и этапы процесса проектирования организационной структуры. Методы проектирования структур.
6.	Организационное развитие	Управление изменениями в организации. Преодоление сопротивления переменам в организации. Причины сопротивления организационным изменениям в организации.
7.	Оценка эффективности организационного проекта	Организационное проектирование производства малых предприятий и его эффективность. Особенности расчета и проектирования гибких автоматизированных цехов, их эффективность.

3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

По дисциплине (модулю) предусмотрены следующие виды контроля качества освоения:

- текущий контроль успеваемости;
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине (модулю).

3.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Наименование оценочного средства
1.	Организация как объект исследования и проектирования	Устный опрос. Исследовательский проект (реферат)
2.	Сущность и задачи проектирования организационных систем	Устный опрос. Информационный проект (доклад). Кейсы. Мини-тест
3.	Основные методы организационного проектирования	Устный опрос. Информационный проект (доклад). Кейсы. Мини-тест.
4.	Процесс организационного проектирования	Устный опрос. Исследовательский проект (реферат) Кейсы.

5.	Организационное проектирование	Устный опрос. Исследовательский проект (реферат)Кейсы. Мини-тест
6.	Организационное развитие	Устный опрос. Информационный проект (доклад). Кейсы.
7.	Оценка эффективности организационного проекта	Устный опрос. Кейсы.

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

Устный опрос

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Вопросы к опросу
1.	Организация как объект исследования и проектирования	1. Понятие организации. 2. Цели организаций: внешняя и внутренняя цель. 3. Государство и корпорация как высшие типы организации. 4. Функции и факторы деятельности организации.
2.	Сущность и задачи проектирования организационных систем	1. Понятие проектирования. 2. Организационная рационализация. 3. Цели проектирования организации. 4. Принципы, научные основы проектирования. 5. Композиция. Структуризация. Регламентация. Ориентация.
3.	Основные методы организационного проектирования	1. Классификация методов проектирования. 2. Логические методы. 3. Методы моделирования. 4. Эвристические методы проектирования. 5. Методы типового проектирования. 6. Графические методы проектирования. 7. Сетевые методы. 8. Методы проектирования на этапе формализации проектных решений.
4.	Процесс организационного проектирования	1. Основные стадии и этапы организационного проектирования. 2. Содержание предпроектной стадии проектирования организации 3. Проектирование управленческих и организационных процедур. 4. Внедрение оргпроекта и проблемы, возникающие при этом.
5.	Организационное проектирование	1. Обоснование необходимости разработки нового проекта. 2. Процесс формирования организационной структуры. 3. Формирование общей структурной схемы аппарата управления. 4. Разработка состава основных подразделений и связей между ними. 5. Регламентация организационной структуры.
6.	Организационное развитие	1. Понятие организационного развития. 2. Этапы организационных преобразований. 3. Объекты организационных реформ. 4. Причины сопротивления. 5. Зависимость организационной структуры от организационной культуры.
7.	Оценка эффективности организационного проекта	1. Сущность эффективности организационного проекта. 2. Основные параметры оценки эффективности организационного проекта. 3. Методы оценки его эффективности. 4. Организационное проектирование производства

		малых предприятий и его эффективность. 5. Особенности расчета и проектирования гибких автоматизированных цехов, их эффективность.

Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)

Тема 2 Сущность и задачи проектирования организационных систем

Ситуация для анализа. Децентрализация командования тактическими ВВС США Десять лет назад командование тактическими ВВС осуществлялось из рук вон плохо. Хотя командование и несло ответственность за состояние воздушного флота стоимостью 25 млрд долл., половина самолетов в любой момент времени была не в состоянии оторваться от земли. Нехватка самолетов означала, что пилоты не добирали летного времени для обретения профессиональных навыков, необходимых для ведения современного воздушного боя. Росло число аварий, сопряженных с гибелью летного состава и разрушением дорогостоящих самолетов. Отношение к техникам и механикам, обслуживавшим и готовившим самолеты, было очень плохое. Многие из них покинули ряды ВВС. Ушли также и многие из пилотов, обучение каждого из них обошлось в 1 млн. долл.

В 1978 г. новым командующим тактическими ВВС США стал генерал У. Л. Крич. Когда он приступил к выполнению своих обязанностей, под его началом работало 115 тыс. человек на 150 базах, разбросанных по всему миру. Еще 65 тыс. мужчин и женщин числилось в резерве ВВС. Имущество тактических ВВС оценивалось в 40 млрд. долл., в т.ч. и приблизительно 3800 самолетов. Годовой бюджет командования составлял несколько миллиардов долларов.

Крич установил, что основные проблемы управления тактических ВВС связаны с чрезмерной централизацией руководства, слишком многочисленными правилами и процедурами, а также практическим отсутствием прав у линейного руководства. Так, например, процедура подготовки и приведения в порядок истребителя была настоящим кошмаром. Вначале командир экипажа должен был осмотреть самолет и позвонить в центральное подразделение технического обслуживания. Центральное подразделение техобслуживания должно было затем позвонить в электротехнические мастерские, которые затем высылали электриков в зону расположения истребителей. Если при этом возникала необходимость в каком-либо другом специалисте (а чаще всего так и бывало) — вновь нужно было осуществить серию телефонных звонков через центральное подразделение техобслуживания. Вся эта процедура длилась часами и не хватало летного времени. Руководство низшего звена отвлекалось на бесчисленные стандартные телефонные звонки. Таким образом, опытные сержанты — костяк армии — редко участвовали в реальном процессе техобслуживания. Проблемы состояли не только в том, что для ремонта требовалось много времени. Ужасающим было качество ремонта.

Первое, что сделал Крич, — перестроил все командование тактическими ВВС на основе небольших структурных единиц — эскадрилий, состоявших из 24 самолетов. Он влил также в ремонтную бригаду каждой экскадрильи техников из соответствующих региональных служб технического обслуживания. Эти сотрудники служб техобслуживания стали работать после этого только с самолетами своей эскадрильи. Кроме того, они стали подчиняться прежде всего командованию части, и уж во вторую очередь руководству центральной диспетчерской станции техобслуживания.

Вначале старшие сержанты противились переменам. Они чувствовали себя в определенной степени деморализованными. Еще бы. До реорганизации они командовали 60 и более людьми, а после реорганизации всего лишь 20 Но скоро в эскадрильях на первый план стали выдвигаться сильные личности. Если раньше специалист службы техобслуживания был лишь одним из двухтысячного коллектива, не пользовавшегося признанием и уважением со стороны летчиков и членов экипажей, то новая экскадрильная структура усиливала в нем чувство принадлежности к этому братству и личную заинтересованность в обеспечении надлежащего состояния самолетов своей эскадрильи.

Крич сказал как-то: «При централизованной структуре управление было исключительно неповоротливым и громоздким. Мы целенаправленно ничего не делали». Результаты реорганизации полностью подтвердили сказанное Кричем. Когда генерал покидал свой пост в 1984 г., 85% самолетов было признано годными к выполнению боевых заданий (по сравнению с 50% в 1978 г.). В военное время части тактических ВВС смогли бы совершить 6000 самолетовылетов в сутки по сравнению с 3000 в 1978 г. Частота аварий уменьшилась с 1 на 13 тыс. часов штатного времени до 1 на 50 тыс. часов. Почти полностью исчезли аварии, обусловленные плохим техобслуживанием.

Вопросы

1 Новая организационная структура техобслуживания больше похожа на механистическую структуру или на адаптивную?

2 Присущи ли новой организации характеристики децентрализованной структуры?

3 Рассмотрите децентрализацию командования тактическими ВВС с учетом конкретных преимуществ централизованных и децентрализованных структур.

Тема 3 Основные методы организационного проектирования

Ситуация: устаревшая структура

Джек Харви занимает должность в отделе корпоративного планирования крупной компании, ведущей бизнес в области высоких технологий. Хотя большую часть времени он посвящает долгосрочному стратегическому планированию, он был также включен в рабочую группу по реорганизации компании. Президент компании и совет директоров озабочены тем, что их компания теряет положение на рынке из-за своей устаревшей структуры. Будучи экспертом по планированию, Джек убедил рабочую группу, что прежде всего необходимо точно определить, какой тип структуры они имеют на сегодня, затем проанализировать внешние условия, в которых компания работает теперь и будет работать в будущем, а затем уже разрабатывать соответствующую организационную структуру. На первом этапе группа обнаружила, что компания построена по классической бюрократической модели. На втором этапе выяснилось, что компании предстоит участвовать в конкуренции в высоко динамичной, быстро растущей и крайне неопределенной внешней среде, которая требует от нее большой гибкости и умения откликаться на изменения.

1 Какой тип или типы организационных схем, по вашему мнению, должна рекомендовать рабочая группа на третьем, заключительном, этапе своей деятельности?

2 Объясните, как теория систем, экологический, информационный ситуационный подходы, а также теория научения могут помочь в решении данной проблемы.

3 Считаете ли вы, что Джек внес правильные предложения относительно порядка работы над заданием? Какие проблемы могут возникнуть в качестве побочного эффекта при внедрении тех рекомендаций, которые вы предложили при ответе на первый вопрос?

Тема 4 Процесс организационного проектирования

МГТС - один из крупнейших в Европе операторов местной проводной связи, структурное подразделение АФК "Система". Акционерами компании является 18 фирм. Сама компания имеет 10 дочерних подразделений, 5 из которых предоставляют телекоммуникационные услуги (МТУ, "ТЕЛМОС", "Комстар", "Голден Лайн", "Комкор"). В 2015 году абонентская база МГТС насчитывала порядка 4.2 млн. номеров. Доля компании на московском рынке фиксированной связи составляет около 80%. Уровень оснащения телефонными номерами МГТС столичных жителей высок: на 100 человек приходится 43 телефона. Это лучший показатель по России и полное соответствие международному уровню.

Корпоративными клиентами компании являются Сбербанк РФ, Комитет образования Правительства Москвы и еще более 15 тыс. крупных и мелких фирм. К преимуществам МГТС относится наличие самой большой и разветвленной сеть в городе и огромная абонентская база, невысокие тарифы, традиционность в подходах.

Структура АО МГТС:

Наименование структурных подразделений и должностей
УЦ— Учебный центр
СпТУ — отделение ПАО "МГТС" "Специальный телефонный узел"
ЦрТУ — отделение ПАО "МГТС" "Царицынский телефонный узел"
ФТУ — отделение ПАО "МГТС" "Филевский телефонный узел"
ТуТУ — отделение ПАО "МГТС" "Тушинский телефонный узел"
СвТУ — отделение ПАО "МГТС" "Севастопольский телефонный узел"
ПтТУ — отделение ПАО "МГТС" "Петровский телефонный узел"
ПрТУ — отделение ПАО "МГТС" "Преображенский телефонный узел"
ОТУ — отделение ПАО "МГТС" "Останкинский телефонный узел"
МТУ — отделение ПАО "МГТС" "Миусский телефонный узел"
ЛбТУ — отделение ПАО "МГТС" "Люблинский телефонный узел"
ЗмТУ — отделение ПАО "МГТС" "Замоскворецкий телефонный узел"
СБ — Служба безопасности
УЭФ — Управление экономики и финансов
- зам.ген. директора – начальник УТЭТ,
- ревизионная коммисия,
- правление,
- генеральный директор,
- первый зам.генерального директора,
- общее собрание акционеров,
- совет директоров,
- зам ген. Директора – начальник УЭФ,
УИТО "Сервис"
—
Управление инженерно-технического обеспечения "Сервис"
УТЭТ — Управление технической эксплуатации телекоммуникаций
УТС — Управление таксофонной сети
УСПД — Управление систем передачи данных
- зам ген. Директора – начальник НТУ
- зам ген. Директора – начальник УАСиТ СБ СГТС
- зам ген. Директора – начальник УИТО «Сервис»
- зам ген. Директора – начальник УИРиС,
УИРиС — Управление информационных ресурсов и систем
Задание: составить структуру предприятия и ответить на вопросы.
- Сколько уровней управления имеет организация, созданное в ходе выполнения задания?
- Определите тип структуры.

Тема 5 Организационное проектирование

Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет 56, коэффициент неудовлетворенности – 48; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет 0,6, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – 1; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя 111 человека, а число лишь готовых – 352 человек. Сделайте выводы.

Тема 6 Организационное развитие

Компания «Напитки» выпускает сок и молоко, упаковка которых производится на одном и том же оборудовании, которое принадлежит «Тетра Пак». Одна упаковка белая, другая желтая, с производственной точки зрения разницы почти никакой. Однако, динамика того, как покупают молоко и как покупают сок, совершенно различная, каналы распределения – тоже. Например, в ночных клубах большим спросом пользуются соки, а меньшим молоко.

Стратегия 1.Компания производит указанную продукцию и доминирует именно в вопросах производства. Она знает, как произвести дешевле всех остальных фирм. Бизнес-концепция компании заключается в том, что она очень квалифицированно, эффективно обрабатывает жидкость.
Стратегия 2.Компания поставляет сок и молоко непосредственно потребителям. Какая-то часть продуктов производится самостоятельно, но возможна покупка части подобных продуктов у других компаний. Конкурентное преимущество компании заключается в том, что она лучше других может идентифицировать своих потребителей и донести до них ценность своей продукции – через рекламу, ярмарки и т.д.
Задание: Разработайте наиболее эффективные организационные структуры компании для двух стратегий.

Тема 7 Оценка эффективности организационного проекта

Задание: прочитай и проанализируй ситуацию; ответь на вопросы.
Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?
Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?

Ситуация Сокращение персонала

На 23 тыс. человек предполагалось сократить персонал в компании «IBM» — крупнейшем производителе компьютеров. Это связано с тем, что в последнее время компания работала неэффективно, а ее доходы упали почти до нуля. Резко возросло давление со стороны конкурентов. Сокращение персонала проводилось одновременно с проведением структурных преобразований, в результате которых компания должна была быть разбита на 13 отдельных промышленно-экономических групп с самостоятельным управлением. В этом случае «IBM» стала бы похожей на широко распространенные в Японии семейства компаний, работающие на выполнение общей задачи, но сохраняющие свою автономию, индивидуальный деловой подход и способные проявлять собственную инициативу при решении конкретных вопросов. Рассмотрите вопросы повышения эффективности в условиях сокращения персонала.

Исследовательский проект (реферат)

1 Теоретико-методологические аспекты организационного проектирования: системный, ситуационный, эволюционный подходы
2 Теоретические основы формирования управленческой модели в трудах А.А.Богданова. Тектология.
3 Типология подходов в организационном проектировании
4 Методы моделирования в организационном проектировании: возможности и проблемы
5 Коучинг как метод организационных изменений
6 Организационная-деятельностная игра как форма и метод проектирования организации.
7 Методы «организационных изменений» в оргпроектировании
8 Особенности современного этапа корпоративного регулирования ДОУ
9 Основные направления и перспективы совершенствования информационных процессов в современных организациях (технологический, организационный, социально-психологический и пр. аспекты)
10 Современные информационные технологии в организационном проектировании
11 Факторы проектирования и выбора организационных структур
12 Организационно-структурная схема системы управления: принципы составления и значение в деятельности организации

Информационный проект (доклад)

1 Основы проектирования производственных систем организации
2 Проектирование организаций основного производства
3 Проектирование организаций вспомогательного производства
4 Проектирование организации и оплаты труда работающих
5 Системный анализ. Сущность и основные способы.
6 Информационный анализ. Матричные методы.

7 Информационные схемы. Методы прогнозирования.
8 Организация работ по проектированию организаций.
9 Использование методов анализа и прогнозирования в ходе проектирования.
10 Формирование концепции проектирования. Проектный анализ.
11 Изменение строения и функций современных организаций в связи с развитием системы телекоммуникаций.
12 Структура и эффективность организации. Преимущества и недостатки существующих организационных структур предприятий.
13.Этапы проектирования организационных преобразований.
14.Объекты организационных реформ.
15. Причины сопротивления организационным изменениям

Мини-тест

1. Организационное проектирование – это:
1) процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи
2) процесс разработки проектов организации производственных систем и систем управления
3) отсутствие жесткой системы наказаний
4) первичная фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с назначением (миссией) системы, стратегическими установками и характером решаемых задач
2. Цель оргпроектирования – это:
1) процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи
2) придание процессу создания новых систем или развитию действующих целенаправленности, научной обоснованности
3) отсутствие жесткой системы наказаний
4) первичная фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с назначением (миссией) системы, стратегическими установками и характером решаемых задач
3. Рациональность - это:
1) целенаправленная деятельность по созданию чего-либо полезного
2) обеспечение ассортимента товаров (часто связанных друг с другом), доступных для потенциальных покупателей
3) целенаправленный процесс, превращающий отдельные элементы в полезную продукцию
4) достижение целей или удовлетворение потребностей использованием минимума ресурсов
4. Эффективность - это:
1) целенаправленная деятельность по созданию чего-либо полезного
2) достижение поставленных перед системой целей
3) целенаправленный процесс, превращающий отдельные элементы в полезную продукцию
4) достижение целей или удовлетворение потребностей использованием минимума ресурсов
5. Проектирование организации:
1) процесс создания прообраза будущей организации, постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Ключевыми организационными переменными являются: миссия организации цели экономический потенциал структура организации бизнес-процессы, организационная культура и др.

2) суммарный объем продукции, обращающийся между цехами, т.е. суммарный выпуск цехов, кроме цеха окончательной сборки и продукции цехов, отгружаемой потребителям и равен разности между валовым оборотом и валовой продукцией
3) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей
4) изделия, технологический процесс производства которых закончен в одном цехе и которые подлежат доработке в других цехах предприятия
6. Как процесс организационное проектирование:
1) функционально связанные друг с другом операции по созданию проекта
2) суммарный объем продукции, обращающийся между цехами, т.е. суммарный выпуск цехов, кроме цеха окончательной сборки и продукции цехов, отгружаемой потребителям и равен разности между валовым оборотом и валовой продукцией
3) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей
4) изделия, технологический процесс производства которых закончен в одном цехе и которые подлежат доработке в других цехах предприятия
7. Предпроектные работы:
1) функционально связанные друг с другом операции по созданию проекта
2) проведение прикладных исследований, анализ возможных вариантов решения проектных задач, составление технического задания, проведение расчета потребностей ресурсов на выполнение проектных работ, определение состава исполнителей
3) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей
4) изделия, технологический процесс производства которых закончен в одном цехе и которые подлежат доработке в других цехах предприятия
8. Техническое проектирование:
1) функционально связанные друг с другом операции по созданию проекта
2) обоснование окончательного комплекса организационных решений по проектированию систем
3) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей
4) изделия, технологический процесс производства которых закончен в одном цехе и которые подлежат доработке в других цехах предприятия
9. Рабочее проектирование:
1) функционально связанные друг с другом операции по созданию проекта
2) разработка полного комплекта рабочей документации, проведение экспертизы проекта
3) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей
4) изделия, технологический процесс производства которых закончен в одном цехе и которые подлежат доработке в других цехах предприятия
10. Предпроектная подготовка:
1) проводится комплексное обследование (анализ внешней внутренней среды) организации, как объекта проектирования и затем разрабатывается общая концепция проектируемой системы
2) разработка полного комплекта рабочей документации, проведение экспертизы проекта
3) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей
4) изделия, технологический процесс производства которых закончен в одном цехе и которые подлежат доработке в других цехах предприятия
11. Проектирование организационной системы:

1) содержит две стадии: разработка технического проекта (обоснование окончательного комплекса организационных решений по проектируемой системе) и разработка рабочего проекта (разработка полного комплекта рабочей документации, проведение экспертизы проекта)
2) разработка полного комплекта рабочей документации, проведение экспертизы проекта
3) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей
4) изделия, технологический процесс производства которых закончен в одном цехе и которые подлежат доработке в других цехах предприятия
12. Внедрение организационного проекта:
1) осуществляется обучение и психологическая подготовка персонала, перестраиваются производственная структура и структура управления, вводятся новые нормативные документы и т.д.
2) разработка полного комплекта рабочей документации, проведение экспертизы проекта
3) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей
4) изделия, технологический процесс производства которых закончен в одном цехе и которые подлежат доработке в других цехах предприятия
13. Метод аналогий:
1) заключается в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными характеристиками
2) разработка полного комплекта рабочей документации, проведение экспертизы проекта
3) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей
4) изделия, технологический процесс производства которых закончен в одном цехе и которые подлежат доработке в других цехах предприятия
14. Экспертно-аналитический метод:
1) заключается в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными характеристиками
2) состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением руководителей то есть вырабатываются рекомендации по совершенствованию организационной системы с учетом устранения «узких мест»
3) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей
4) изделия, технологический процесс производства которых закончен в одном цехе и которые подлежат доработке в других цехах предприятия
15. Метод структуризации целей:
1) заключается в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными характеристиками
2) выработка системы целей и подцелей организации, включая их количественную и качественную формулировки и последующий анализ организационной системы с позиций ее соответствия системе целей
3) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей
4) изделия, технологический процесс производства которых закончен в одном цехе и которые подлежат доработке в других цехах предприятия
16. Метод организационного моделирования:

1) заключается в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными характеристиками
2) состоит в разработке формализованных моделей (графических, математических) организационной системы с распределением функций, прав, обязанностей, ответственности в организации
3) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей
4) изделия, технологический процесс производства которых закончен в одном цехе и которые подлежат доработке в других цехах предприятия

3.1.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости

Устный ответ

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, 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.

Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)

Обучающийся 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 могут решаться устно и/или 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.

Исследовательский проект (реферат)

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.

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.

Информационный проект (доклад с презентацией)

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).

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.

Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине (модулю).

Критерии оценивания – правильный ответ на вопрос

Оценка *«отличн*о» 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.

3.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

3.2.1. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	- обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков, - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения;

		- практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно».

3.2.2. Контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации

Список вопросов для устных ответов (варианты теста)

1. Базовые принципы организационной структуры управления производством.
2. Оценка результатов деятельности персонала организации, руководителей и специалистов подразделений управления персоналом.
3. Организационная структура управления, её цели и функции.
4. Анализ организационных структур предприятия.
5. Организационное проектирование.
6. Виды и перспективы развития организационных структур управления.
7. Особенности реформирования действующего предприятия.
8. Система целей компании.
9. Взаимопонимание сторон при проектировании. Коммуникационные каналы в организационном проектировании.
10. Устранение перегруженности вертикальных коммуникаций в условиях неопределенности задач.
11. Структура организационного проекта. Организационный проект реструктуризации.
12. Основные этапы формирования новой организационной структуры.
13. Проекты, направленных на развитие организации
14. Методы проведения экспертизы проектов развития и совершенствования организации.
15. Навыки оценки экономических и социальных условий реализации программ развития организации.
16. Сущность эффективности организационного проекта.
17. Основные параметры оценки эффективности организационного проекта.
18. Методы оценки его эффективности.
19. Организационное проектирование производства малых предприятий и его эффективность.
20. Особенности расчета и проектирования гибких автоматизированных цехов, их эффективность.
21. Зависимость организационной структуры от организационной культуры.
22. Основные стадии и этапы организационного проектирования.

23. Содержание предпроектной стадии проектирования организации
24. Проектирование управленческих и организационных процедур.
25. Внедрение оргпроекта и проблемы, возникающие при этом.
26. Методы организационного проектирования: анализ документов, диагностическое интервью, метод аналогий, синектика, метод сценариев.
27. Методы организационного проектирования: экспертно-аналитические методы: номинальных групп, Дельфи. Метод структуризации целей (дерево целей).
28. Методы организационного моделирования.
29. Методология системного анализа.
30. Обоснование необходимости разработки нового проекта.
31. Процесс формирования организационной структуры.
32. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.
33. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.
34. Регламентация организационной структуры.

Тексты проблемно-аналитических и (или) практических учебно-профессиональных задач

Задача 1

Составьте структуру управления промышленного предприятия, используя представленный ниже список состава органов управления. Данные об управляющей подсистеме предприятия (руководители первого уровня):директор, главный инженер, заместитель директора по сбыту, заместитель директора по кадрам, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по коммерческим вопросам. Структурные подразделения предприятия: 1)отдел главного технолога; 2)отдел главного конструктора; 3)отдел главного металлурга; 4)отдел механизации и автоматизации производства; 5)центральная заводская лаборатория; 6)отдел технической информации; 7)бюро рационализации и изоибретательства; 8)инструментально-штамповой отдел; 9)отдел стандартизации; 10)вычислительный центр; 11)отдел организации труда и заработной платы; 12)лаборатория экономики и организации производства; 13)отдел главного механика; 14)отдел главного энергетика; 15)производственно-диспетчерский отдел; 16)планово-экономический отдел; 17)бухгалтерия; 18)юридический отдел; 19)финансовый отдел; 20)отдел сбыта; 21)отдел металлоснабжения; 22)отдел технического снабжения; 23)отдел внешней кооперации; 24)отдел инженерно-технических кадров; 25)отдел кадров; 26)отдел технического обучения и техники безопасности; 27)административно-хозяйственный отдел; 28)цеха основного и вспомогательного производств.

Задача.2

Проектирование инновационных ситуаций в организации: 1) Определите готовность социальной организации к нововведениям, если известно, что коэффициент неудовлетворенности составляет 38, коэффициент неудовлетворенности – 42; 2) определите готовность организации к изменениям, если известно, что коэффициент потенциальной готовности управляющих составляет 2, коэффициент потенциальной готовности исполнителей – 0,7; 3) вычислите активность в организациях, если известно, что число готовых к изменениям и активных составляя 43 человека, а число лишь готовых – 8 человек. Сделайте выводы

Задача 3

Сокращение ступеней управления

Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» - 7, у «Форд Мотор» — 17, у «Дженерал Моторс» — 22 Всем известны отрицательные последствия много звенности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей,

отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации. Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления? Как изменится эффективность управления?

3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков в ходе промежуточной аттестации

Процедура оценивания знаний (тест)

Предлагаемое количество заданий	20
Последовательность выборки	Определена по разделам
Критерии оценки	- правильный ответ на вопрос
«5» если	правильно выполнено 90-100% тестовых заданий
«4» если	правильно выполнено 70-89% тестовых заданий
«3» если	правильно выполнено 50-69% тестовых заданий

Процедура оценивания знаний (устный ответ)

Предел длительности	10 минут
Предлагаемое количество заданий	2 вопроса
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Случайная
Критерии оценки	- требуемый объем и структура - изложение материала без фактических ошибок - логика изложения - использование соответствующей терминологии - стиль речи и культура речи - подбор примеров их научной литературы и практики
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов
«3» если	требования выполнены частично – не выдержан объем, есть фактические ошибки, нарушена логика изложения, недостаточно используется соответствующая терминологии

Процедура оценивания умений и навыков (решение проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач)

Предлагаемое количество заданий	1
Последовательность выборки	Случайная
Критерии оценки:	- выделение и понимание проблемы - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения - полнота использования источников - наличие авторской позиции - соответствие ответа поставленному вопросу - использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных - логичность изложения - умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с точки зрения решения профессиональных задач - умение привести пример - опора на теоретические положения - владение соответствующей терминологией
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов.

	Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений
«3» если	требования выполнены частично – пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью

4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

4.1. Электронные учебные издания

1. Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций : учебник для вузов / В. А. Дрещинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520083
2. 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

4.2. Электронные образовательные ресурсы

1. Образовательная платформа ЮРАЙТ – электронная библиотека по всем отраслям знаний https://urait.ru/- Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. e-Library.ru: Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – URL: http://elibrary.ru/.- Режим доступа: свободный.
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: http://cyberleninka.ru/.- Режим доступа: свободный.
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. – URL: http://window.edu.ru/- Режим доступа: свободный.
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс]. – URL: http://fcior.edu.ru/ - Режим доступа: свободный.

4.3. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к ниже следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – URL: http://dic.academic.ru. - Режим доступа: свободный.
2. Система информационно-правового обеспечения «Гарант» [Электронный ресурс]. – http://www.garant.ru/- Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – https://consultant.ru/- Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. База данных «Библиотека управления» -Корпоративный менеджмент- [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cfin.ru/rubricator.shtml- Режим доступа: свободный.
5. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - [Электронный ресурс]. – URL: http://ecsocman.hse.ru- Режим доступа: свободный.

4.4. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

1. MS Office;
2. Операционная система Windows;
3. Свободно распространяемое программное обеспечение: свободные пакеты офисных приложений Apache Open Office, LibreOffice.

4.5. Оборудование и технические средства обучения

Для реализации дисциплины (модуля) используются учебные аудитории для проведения учебных занятий, которые оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, и помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду НЧОУ ВО «МИЭПП». Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

№ аудитории	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы	Перечень основного оборудования, учебно-наглядных пособий
№ 101	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы-12шт. стулья – 24 шт.), ноутбук – 1 шт., проектор -1шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.
№ 102	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект специализированной учебной мебели (ученические столы-21шт. и стулья 42шт.), проектор -1 шт., принтер t – 1 шт., роутер – 1шт., ноутбук -1 шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 209	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы -7шт.; и стулья-14 шт.), ноутбук– 1 шт., проектор - 1 шт., Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 210	«Лаборатория вычислительных машин и сетей для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы 15шт.; и стулья-30шт.), ноутбук -1 шт. проектор - 1 шт., Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 211	«Лаборатория вычислительных машин и сетей для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)».	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы -17 шт. стулья-34шт.), колонка для воспроизведения звука (1 шт.), наушники (20 шт.), системный блок (20 шт.); компьютер (20 шт.), клавиатура (20 шт.), компьютерная мышь (20 шт.), принтер– 1 шт., сетевой маршрутизатор – 1шт., роутер – 1шт., проектор -1 шт., ноутбук - 1шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.
№ 213	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы -12 шт и стулья – 24шт.), принтер – 1 шт., ноутбук - 1шт., проектор– 1шт.. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную

	проектирования (выполнения курсовых работ)»	образовательную среду организации.
№ 214	«Лаборатория вычислительных машин и сетей для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы-26шт. и стулья -52шт.), Системный блок -10шт.; проектор -1 шт., роутер – 1шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 105	Специальное помещение «Помещение для самостоятельной работы»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект специализированной учебной мебели (ученические столы и стулья, компьютерные ученические столы, кресла), системный блок (6 шт.), монитор (6 шт.), клавиатура (6 шт.), компьютерная мышь (6 шт.), сетевой маршрутизатор, информационный стенд, принтер. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.
№ 109	Специальное помещение «Помещение для самостоятельной работы»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект специализированной учебной мебели (ученические столы и стулья, компьютерные ученические столы, кресла), системный блок (3 шт.), монитор (3 шт.), клавиатура (6 шт.), компьютерная мышь (3 шт.), сетевой маршрутизатор, информационный стенд, принтер. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.

* Номер конкретной аудитории указан в приказе об аудиторном фонде, расписании учебных занятий и расписании промежуточной аттестации.

5. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн. 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. Студенты с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных студентов, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом индивидуальных особенностей. Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику, при составлении которого возможны различные варианты проведения занятий: в академической группе и индивидуально, на дому с использованием дистанционных образовательных технологий.