

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 24.09.2024 11:43:20  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

*Приложение 6 к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки направлению подготовки 38.03.02 Ме-  
неджмент направленность (профиль) Менеджмент организации*

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Б1.В.09 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПРОЕКТИРОВАНИЕ»**

Направление подготовки 38 .03.02      Менеджмент

Направленность (профиль) программы Менеджмент организации

Уровень высшего образования Бакалавриат

Год начала подготовки 2022

Краснодар – 2021 г.

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления М.Я. Веприкова

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры экономики и управления  
протокол № 1 от 30.08.2021 г.

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### по дисциплине «Организационное проектирование» ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Формируемые компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
1	2	3	4
ПК-2 Анализ, обоснование и выбор решения	ПК-2.2 Оценка ресурсов, необходимых для реализации решений	ПК-2.2. З-1. <b>Знает</b> теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, теорию конфликтов.	Тема 1. Организация как объект исследования и проектирования
		ПК-2.2. У-1. <b>Умеет</b> использовать техники эффективных коммуникаций; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей	
		ПК-2.2. З-1. <b>Знает</b> теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, теорию конфликтов.	Тема 2. Сущность и задачи проектирования организационных систем
		ПК-2.2. У-1. <b>Умеет</b> использовать техники эффективных коммуникаций; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей	
		ПК-2.2. З-1. <b>Знает</b> теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, теорию конфликтов.	Тема 3. Основные методы организационного проектирования
		ПК-2.2. У-1. <b>Умеет</b> использовать техники эффективных коммуникаций; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей	
		ПК-2.2. З-1. <b>Знает</b> теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, теорию конфликтов.	Тема 4. Процесс организационного проектирования
		ПК-2.2. У-1. <b>Умеет</b> использовать техники эффективных коммуникаций; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей	
		ПК-2.2. З-1. <b>Знает</b> теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, теорию конфликтов.	Тема 5. Проектирование организационной структуры управления
		ПК-2.2. У-1. <b>Умеет</b> использовать техники эффективных коммуникаций; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей	

		<p>ПК-2.2. 3-1. <b>Знает</b> теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, теорию конфликтов.</p>	<p>Тема 6. Организационные изменения и их виды.</p>
<p>ПК-2.2. У-1. <b>Умеет</b> использовать техники эффективных коммуникаций; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей</p>	<p>Тема 7. Оценка эффективности организационного проекта</p>		
<p><b>ПК-3</b> Тактическое управление процессами организации производства</p>		<p>ПК-3.4 Разработка стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготовка и согласование разделов тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов)</p>	<p>ПК-3.4. 3-1. <b>Знает</b> порядок разработки календарных планов пересмотра норм и организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий</p>
	<p>ПК-3.4. У-1. <b>Умеет</b> выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы при формировании организационно-экономических разделов технической документации для освоения технологических процессов, подготовки производства и серийного выпуска инновационной продукции</p>		<p>Тема 2. Сущность и задачи проектирования организационных систем</p>
	<p>ПК-3.4. 3-1. <b>Знает</b> порядок разработки календарных планов пересмотра норм и организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий</p>		
	<p>ПК-3.4. У-1. <b>Умеет</b> выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы при формировании организационно-экономических разделов технической документации для освоения технологических процессов, подготовки производства и серийного выпуска инновационной продукции</p>		<p>Тема 3. Основные методы организационного проектирования</p>
	<p>ПК-3.4. 3-1. <b>Знает</b> порядок разработки календарных планов пересмотра норм и организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий</p>		

		ПК-3.4. У-1. <b>Умеет</b> выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы при формировании организационно-экономических разделов технической документации для освоения технологических процессов, подготовки производства и серийного выпуска инновационной продукции	
		ПК-3.4. З-1. <b>Знает</b> порядок разработки календарных планов пересмотра норм и организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий	Тема 4. Процесс организационного проектирования
		ПК-3.4. У-1. <b>Умеет</b> выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы при формировании организационно-экономических разделов технической документации для освоения технологических процессов, подготовки производства и серийного выпуска инновационной продукции	
		ПК-3.4. З-1. <b>Знает</b> порядок разработки календарных планов пересмотра норм и организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий	Тема 5. Проектирование организационной структуры управления
		ПК-3.4. У-1. <b>Умеет</b> выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы при формировании организационно-экономических разделов технической документации для освоения технологических процессов, подготовки производства и серийного выпуска инновационной продукции	
		ПК-3.4. З-1. <b>Знает</b> порядок разработки календарных планов пересмотра норм и организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий	Тема 6. Организационные изменения и их виды.
		ПК-3.4. У-1. <b>Умеет</b> выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы при формировании организационно-экономических разделов технической документации для освоения технологических процессов, подготовки производства и серийного выпуска инновационной продукции	

	<p>ПК-3.4. 3-1. <b>Знает</b> порядок разработки календарных планов пересмотра норм и организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий</p>	<p>Тема 7. Оценка эффективности организационного проекта</p>
<p>ПК-3.4. У-1. <b>Умеет</b> выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы при формировании организационно-экономических разделов технической документации для освоения технологических процессов, подготовки производства и серийного выпуска инновационной продукции</p>		

# МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

## Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

### Вопросы для проведения опроса обучающихся

#### **Тема 1. Организация как объект исследования и проектирования**

##### **Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Какие требования предъявляются к организационному проекту системы управления организацией?
2. Назовите основные объекты организационного проектирования
3. Какие основные этапы организационного проектирования вы знаете?
4. Каковы современные концепции и подходы в изучение организации?
5. Каковы функции современных организаций в обществе?
6. В чем разница между формальной и неформальной организацией.

#### **Тема 2. Сущность и задачи проектирования организационных систем**

##### **Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Как использовать методы моделирования в организационном проектировании?
2. Использование материалов обследований для анализа организации управления.
3. Как использовать экспертные оценки в организационном проектировании?
4. Какие графические методы исследования и проектирования вы знаете?
5. Дайте классификацию статистических методов исследования. Какие статистические модели чаще всего используются?
6. Как распределить полномочия и ответственность в аппарате управления?
7. Какие виды и перспективы развития организационных структур управления торговым предприятием существуют?
8. Какие особенности реформирования известного действующего предприятия торговли можете предложить?

#### **Тема 3. Основные методы организационного проектирования**

##### **Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Сформулируйте основные критерии выбора методов исследования системы управления
2. Назовите основные группы методов проектирования системы управления.
2. Как можно использовать матричные методы для анализа технологии?
3. Что такое диагностика системы управления? Методы ее проведения.
4. Назовите основные требования к рациональной организационной структуре.
5. Какие критерии при выборе варианта оценки организационного проекта могут быть использованы?
6. Методы регламентации труда руководителей и специалистов.
7. Каково содержание положений о подразделении и должностных инструкций?

#### **Тема 4. Процесс организационного проектирования**

##### **Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Каковы основные стадии и этапы организационного проектирования.
2. Раскройте содержание предпроектной стадии организационного проектирования.
3. Технический и рабочий проект, их содержание и особенности документации, отражающей эти проектные решения.
4. В чем особенности проектирования организационных структур.
5. Какие проблемы возникают при внедрении организационного проекта.

## **Тема 5. Проектирование организационной структуры управления**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Что включает структура организационного проекта?
2. Какие основные этапы формирования новой организационной структуры выделяют?
3. Укажите причины вызывающие необходимость изменения организационной структуры управления предприятием.
4. Укажите принципы построения организационных структур управления.
5. Раскройте взаимосвязь выбранной стратегии и организационной структуры управления.
6. Как оценивается эффективность решений по проектированию организационной структуры управления предприятием.
7. Какими параметрами характеризуется организационная структура управления.

## **Тема 6. Организационные изменения и их виды.**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Как можно снизить сопротивляемость персонала внедрению инноваций?
2. Назовите основные разделы технического задания на организационное проектирование.
3. Каковы особенности этапа внедрения организационного проекта?
4. Использование структурных средних (мода, медиана) в организационном проектировании.
5. Методика использования дисперсионного анализа в организационном проектировании.
6. Методика и организация проведения не сплошных выборочных наблюдений.
7. Централизация и децентрализация как элемент проектирования организаций.

## **Тема 7. Оценка эффективности организационного проекта**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. В чем состоит разработка организационной структуры управления предприятием в условиях кризиса?
2. Определение критерия выбора альтернативного варианта инновационного проекта, оценка возможного осуществления инновационного проекта.
3. Оценка эффективности инновационного проекта по совокупности технических и экономических параметров.
4. Методы оценки эффективности организационного проекта.

### **Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется обучающемуся, если он свободно отвечает на теоретические вопросы и показывает глубокие знания изученного материала,

**0,4 балла** выставляется обучающемуся, если его ответы на теоретические вопросы не достаточно полные, имеются ошибки при ответах на дополнительные вопросы,

**0,3 балла** выставляется обучающемуся, если он отвечает на 50% задаваемых вопросов и частично раскрывает содержание дополнительных вопросов,

**0,2 балла** выставляется обучающемуся, если он теоретическое содержание курса освоил частично или отсутствует ориентация в излагаемом материале, нет ответов на задаваемые дополнительные вопросы.



## Вопросы для проведения групповых дискуссий с обучающимися

### **Тема1 «Сущность и задачи проектирования организационных систем»**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Основные методы организационного проектирования
2. Понятие организационного проектирования.
3. Процесс организационного проектирования.
4. Подходы к организационному проектированию.
5. Организационная рационализация.
6. Проектирование организационной структуры управления.

### **Тема 2«Основные методы организационного проектирования»**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Классификация методов проектирования.
2. Графические методы проектирования.
3. Аналитические методы проектирования.
4. Классификация моделей, используемых в организационном проектировании.
5. Эксперимент и его роль в проектировании.

### **Тема3 «Процесс организационного проектирования»**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Техническое задание на разработку организационного проекта.
2. Технический проект и его содержание.
3. Рабочий проект и особенности документации, отражающей проектные решения.
4. Причины изменения организационной структуры управления предприятием.
5. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры управления.
6. Принципы построения организационных структур управления.
7. Содержание и этапы процесса проектирования организационной структуры.

### **Тема4 «Проектирование организационной структуры управления»**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Содержание и этапы процесса проектирования организационной структуры.
2. Методы проектирования структур.
3. Природа организационных изменений.
4. Управление изменениями.
5. Меры эффективного проведения изменений: модель Л. Грейнера.
6. Делегирование полномочий.
7. Преодоление сопротивления переменам.
8. Понятие организационного развития.

### **Тема5 «Оценка эффективности организационного проекта»**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Причины сопротивления
2. Оценка эффективности организационного проекта.
3. Сущность эффективности организационного проекта.
4. Основные методы и параметры оценки эффективности организационного проекта.
5. Определение критерия выбора альтернативного варианта организационного проекта.
6. Анализ альтернативного варианта.
7. Принятие решения об использовании альтернативного варианта.

## **Тема 6. Организационные изменения и их виды.**

### **Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Методы проведения диагностики системы управления организаций.
2. Организационные изменения в менеджменте организации.
3. Стратегия преодоления сопротивления организационным изменениям в организации.
4. Выбор способов преодоления сопротивления организационным изменениям.
5. Управление конфликтами, изменениями и стрессами в организации.

## **Тема 7. Оценка эффективности организационного проекта**

### **Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Построение «дерева целей» при анализе организационных систем управления.
2. Выбор оптимальных решений с учетом экономических, социальных и других критериев, ограничений по ресурсам, срокам.
3. Расчет ожидаемых технико-экономических результатов совершенствования систем управления.
4. Разработка плана внедрения организационного проекта и оценка эффективности его реализации.

### **Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется студенту, если выполнены все требования по подготовке к дискуссии, свободно и полно отвечает на вопросы, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**0,4 балла** выставляется студенту, если выполнены основные требования по подготовке к дискуссии, отвечает самостоятельно и грамотно, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов;

**0,3 балла** выставляется студенту, если имеются отступления от требований по подготовке к дискуссии, отвечает не достаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0,2 балла** выставляется студенту, если не выполнены все требования по подготовке к дискуссии.

**Комплект заданий для выполнения контрольной работы  
студентами  
по дисциплине «Организационное проектирование»**

**Контрольная работа 1(1-4)**

**Вариант 1**

1. Основные методы организационного проектирования
2. Формальное и неформальное лидерство.
3. Построить матричную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

**Тест:**

**1. Выберите правильный ответ:**

1. Организационные изменения:

- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения;
- б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века;
- в) должны происходить только в кризисных организациях;
- г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях.

а

2. Типология видов организационных изменений:

- а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений;
- б) имеет практическое и теоретическое значение;
- в) представляет интерес для студентов;
- г) представляет интерес для ученых.

б

3. Цель изменений:

- а) сократить персонал
- б) устранить недостатки во внутренней среде организации
- в) изменить выпускаемые продукты и структуру
- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации,
- д) адаптировать организацию к изменению внешней среды.

г

4. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- а) низкий профессионализм персонала;
- б) внешние и внутренние;
- в) внешние, внутренние, психологические;
- г) логические, социологические, психологические.

б

**Вариант 2**

1. Методы проектирования структур.
2. Экономические методы управления организацией.
3. Построить матричную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

**Тест:**

**1. Выберите правильный ответ:**

1. Организационные изменения:

- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения;

- б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века;
- в) должны происходить только в кризисных организациях;
- г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях.

а

2. Типология видов организационных изменений:

- а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений;
- б) имеет практическое и теоретическое значение;
- в) представляет интерес для студентов;
- г) представляет интерес для ученых.

б

3. Цель изменений:

- а) сократить персонал
- б) устранить недостатки во внутренней среде организации
- в) изменить выпускаемые продукты и структуру
- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации,
- д) адаптировать организацию к изменению внешней среды.

г

4. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- а) низкий профессионализм персонала;
- б) внешние и внутренние;
- в) внешние, внутренние, психологические;
- г) логические, социологические, психологические.

б

### Вариант 3

1. Основные методы организационного проектирования

2. Формальное и неформальное лидерство.

3. Построить матричную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

**Тест:**

**1. Выберите правильный ответ:**

1. 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.

2. 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.

3. В организационном проектировании используют:

- а) детерминированные модели
- б) методы оперативного управления экономическим объектом
- в) модели эксплуатационного уровня
- г) *эвристические методы проектирования*

4. В модульном проектировании организационных систем используют:

- а) модели специальных проектов;
- б)  *типовые организационные структуры;*
- в) морфологические модели представления знаний;
- г) методы организационно-исследовательской деятельности.

#### Вариант 4

1. Процесс организационного проектирования
2. Влияние новаций на общественное и экономическое развитие.
3. Построить программно-целевую систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

#### Тест:

##### 1. Выберите правильный ответ:

1. Аналитическая стратегия организационных изменений используется:
  - а) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении;
  - б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении;
  - в) при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении;
  - г) при решении технических проблем.
2. Полное или частичное совпадение у членов группы важнейших физиологических, психологических, социальных свойств, качеств и взглядов, позволяющее им эффективно взаимодействовать, — это ... совместимость (впишите с заглавной буквы слово соответствующее этому определению).
3. Понятие «коллективизм» выражает солидарность и взаимопомощь, единство ... (впишите пропущенное слово с заглавной буквы).
4. Окружение проекта – это ... проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта

#### Вариант 5

1. Поэтапное проектирование организационной системы.
2. Требования, предъявляемые к системе управления современной организацией.
3. Построить дивизиональную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

#### Тест:

##### 1. Выберите правильный ответ:

1. Команда проекта организационных изменений подбирается по:
  - а) личностным характеристикам;
  - б) профессиональным признакам;
  - в) профессиональным и личностным характеристикам.
2. Агент изменений - это:
  - а) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
  - б) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
  - в) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений;
  - г) человек или группа, отвечающая за проведение изменений.
3. Команда проекта изменений в организации:  
выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений  
+ выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала  
выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению

выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению

4. Подвергаемый изменению - это:

- а) человек или группа, на которых оказывается влияние изменений;
- б) представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений;
- в) человек или группа, отвечающая за проведение изменений;
- г) человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений.

**Критерии оценки:**

**4 балла** - студент свободно и полно отвечает на вопросы в контрольной работе, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций, практическое задание выполнено верно;

**3 балла** - студент твердо знает материал в контрольной работе, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов, практическое задание выполнено с незначительными ошибками;

**2 балла** - студент отвечает на вопросы в контрольной работе недостаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа, практическое задание не выполнено;

**1 балл** - студент отвечает на вопросы в контрольной работе поверхностно и бессистемно, допускает существенные неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень сформированности компетенций и непонимание материала, практическое задание не выполнено.

## Тестовые задания

### Комплект тестов (тестовых заданий) по дисциплине «Организационное проектирование»

#### Раздел 1. Теория и методология организационного развития и организационного проектирования

#### Тема 1. Организация как объект исследования и проектирования

#### Индикатор достижения: ПК-2.2, ПК-3.4.

1. Из перечисленных функций, функциями руководителей среднего звена являются:

Достижение целей

Подбор кадров

Текущее руководство

Кадровое планирование

2. Кадровая политика бывает ...

Закрытой

Открытой

Смешанной

Авторитарной

3. Что можно отнести к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента:

ГОСТы

Должностные инструкции

Нормы и нормативы

Приказы и распоряжения

Регламенты

4. Из перечисленных руководителей, к высшему уровню управления относятся:

Вице-президент

Президент

Бригадир

Мастер

5. Из перечисленных руководителей, к нижнему уровню управления относятся:

Бригадир

Мастер

Директор

Заместитель директора

6. Из перечисленных руководителей, к среднему уровню управления относятся:

Начальник отдела

Управляющий отделением

Директор

Заместитель директора

Бригадир

7. Из перечисленных функций, функциями руководителей высшего звена являются:

Контроль

Постановка целей

Стратегическое планирование

Тактической планирование

8. К методам управления относятся методы:

Организационные и распорядительные

Социально-психологические

Экономические

Количественные

Качественные

9. К общим характеристикам организации относятся:

Горизонтальное разделение труда

Зависимость от внешней среды

Ресурсы

Производительность

Налоговые службы

10. Как могут быть связаны между собой линейные звенья в организационной структуре управления:

Вертикальными связями

Горизонтальными связями

Линейными связями

Связями координации и кооперации

Связями подчиненности и ответственности

Связями подчиненности и внешних структур управления

**Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий,

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.



## **Раздел 1. Теория и методология организационного развития и организационного проектирования**

### **Тема 2. Сущность и задачи проектирования организационных систем**

**Индикатор достижения: ПК-2.2, ПК-3.4.**

1. Критерии и показатели результативности организационных изменений:

Должны быть разработаны командой проекта изменений

Должны предложить консультанты

Нужно найти в литературе

Должны быть разработаны руководителем проекта

2. Методы оценки результативности проекта изменений:

Носят объективный характер

Носят смешанный характер

Носят субъективный характер

Носят локальный характер

3. Классификация менеджмента по виду привлекаемых ресурсов :

Информационный

Материально-технический

Менеджмент персонала

Финансовый

Природный

4. Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы

управления организацией?

Коммуникационные

Организация

Планирование

Финансирование

5. При принятии управленческих решений используют подходы:

Интуитивный

На основе опыта

Рациональный

Оперативный

6. Что можно отнести к инструментам экономических методов менеджмента:

Директивные показатели

Планы

Экономические рычаги воздействия

Психологические рычаги воздействия

7. Что характеризует организационную структуру управления?

Звенья управления

Тип руководства

Уровни управления

Тип ресурсов

8. Какая организационная культура определяется характером властных отношений, принятых в организации:

- Демократическая
- Авторитарная
- Индивидуалистская
- Коллективистская
- Сильная
- Слабая

9. К основным составляющим имиджа менеджера относят:

- Выражать мысли
- Имидж, деловую репутацию организации
- Внешний вид членов его семьи
- Манеру говорить,
- Его национально-этническую, конфессиональную принадлежность

10. Личность обладает:

- Мышлением
- Способностями
- Нравственной чистотой и духовным богатством
- Способностями
- Вниманием и памятью
- Харизмой и умением мыслить абстрактно

**Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий,

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

### Тема 3. Основные методы организационного проектирования Индикатор достижения: ПК-2.2, ПК-3.4.

1. Как могут быть сформулированы цели в «дереве целей»?

По отдельным задачам

По отдельным исполнителям

По отдельным объектам

По функциональным областям деятельности организации

По степени мотивации

2. По Г. Минцбергу роли менеджера бывают:

Информационные

Межличностные

Связанные с принятием решений

Связанные с выполнением задач

3. Что представляет собой цель:

Желаемое состояние организации

Желаемый результат деятельности организации

Желаемый результат деятельности работника организации

Количественный или качественный показатель деятельности

4. Эффективность менеджмента — это:

Соотношение оптимального и фактического расхода ресурсов

Степень достижения целей организации

Степень оперативного контроля

Степень достижения мотивации организации

5. Что подразумевается под организационной деятельностью:

Объединение людей в группы

Интеграция деятельности членов коллектива организации

Интеграция целей всех членов коллектива

Интеграция ресурсов всех членов коллектива

6. Какими чертами характеризуется индивидуалистская корпоративная культура:

Стремлением членов организации к повышению личного престижа

Стремлением членов организации к повышению должностного статуса

Внутригрупповым контролем;

Идентификацией индивидов с организацией или группой;

Наличием мягких, доверительных отношений между руководителями и подчиненными;

Наличием норм прямого регулирования и жесткого контроля.

7. К основным формам участия работников в управлении организацией относятся:

Внесение предложений по совершенствованию работы организации

Осуществление своих обязанностей на рабочем месте

Обсуждение вопросов работы организации с работодателем

Приобретение путёвок в корпоративный профилакторий

8. Назовите разновидности конфликтов:

Функциональный  
Многофункциональный  
Простой  
Дисфункциональный

9. К таким недостаткам следует отнести ограниченность саморазвития менеджера:

Неумение управлять собой  
Размытые личные цели  
Остановка саморазвития  
Упорный постоянный личный рост

10. Основные дисфункциональные последствия конфликтов для организации:

Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям  
Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми  
Уменьшение или полное прекращение взаимодействие с противоположной стороной по решению производственных задач  
Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров

**Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий,

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

### Тема 3. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности

#### Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.3.

1. Корпорации как организационно правовой форме характерно всё, за исключением: Делимость собственности акционеров

Неделимость собственности имущества фирмы

Это, обычно, форма организации крупного бизнеса

Единство собственности и управления

2. Для акционера как особого вида собственника характерны все следующие черты, за исключением:

Не может изъять свой капитал из фирмы

Не может повлиять на размер своего дохода

Отделен от управления

Является собственником имущества корпорации

3. Ориентации корпорации на реализацию долговременных инвестиционных проектов способствует:

Увеличение удельного веса физических лиц среди акционеров

Увеличение удельного веса работников среди акционеров

Увеличение доли консолидированных акционеров

Сокращение удельного веса администрации среди акционеров

4. Контрольный пакет акций - это:

51% акций

Пакет акций обеспечивающий контроль над фирмой

Пакет акций, дающий его владельцу право участвовать в собрании акционеров

Пакет акций, дающий его владельцу право быть избранным в совет директоров компании

5. Полный контроль над корпорацией получает:

Акционер или группа акционеров, владеющая контрольным пакетом акций, в любых условиях

Акционер или группа акционеров, владеющая контрольным пакетом акций, если нет блокирующего меньшинства

Акционер или группа акционеров, которая может блокировать принятие нежелательных для них решений по наиболее важным вопросам

Всегда принадлежит менеджменту, который принимает важнейшие решения по управлению корпорацией

6. Государство, владеющее контрольным пакетом акционерного общества, является по отношению к нему:

Аутсайдером

Инсайдером

Корпоративным инвестором

Неконсолидированным инвестором

7. Российской корпорации характерны все следующие черты, за исключением: Большинство акционеров являются аутсайдерами  
Большая часть акций иммобильна  
Трехзвенная модель управления корпорацией  
Наличие в основном законодательных механизмов гарантии прав акционеров

8. К радикальным методам реорганизации корпорации можно отнести:  
Создание совместных предприятий  
Слияние корпораций  
Организация консорциума  
Создание кооператива

9. К основным элементам трехзвенной структуры управления АО относятся:  
Акционеры, совет директоров и ревизионная комиссия  
Акционеры, совет директоров и наемные работники  
Акционеры, совет директоров, должностные лица (администрация)  
Акционеры, должностные лица (администрация), ревизионная комиссия

10. К сильным сторонам англосаксонской модели корпорации можно отнести:  
Легкая идентификация акционера  
Ориентация акционеров на долгосрочные инвестиционные программы  
Невысокая распыленность акций среди мелких частных инвесторов  
Ориентация на внутренние источники финансирования

**Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий,

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

**Тема 4. Механизм создания малых предприятий**

**Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.3.**

**I.** Складочный капитал формируется при создании:  
общества с ограниченной ответственностью  
полного товарищества  
открытого акционерного общества  
закрытого акционерного общества

2. Уставный фонд не формируется при создании:  
акционерного общества  
общества с ограниченной ответственностью  
артели

казенного предприятия  
3. Хозяйственным товариществом является:  
общество с ограниченной ответственностью  
общество с дополнительной ответственностью  
командитное товарищество  
закрытое акционерное общество

4. Одно лицо может быть полным товарищем:  
в двух товариществах  
одном товариществе  
одном полном товариществе и одном командитном товариществе  
неограниченном числе товариществ

5. Хозяйственным обществом является:  
полное товарищество  
закрытое акционерное общество  
командитное товарищество  
товарищество на вере

6. К признакам организации относится все, за исключением:  
Наличие нескольких, хотя бы 2-х человек  
Общая цель  
Механизм координации действий  
Руководитель

7. Для неформальной организации характерно все за исключением:  
Спонтанный характер создания  
Отсутствие руководителя  
Небольшой размер  
Отсутствие жестко установленных правил и процедур

8. К основным функциональным службам структуры управления относят:  
Формальную организацию  
Совет директоров  
Матричную структуру  
Отдел маркетинга

9. Линейно- функциональная структура управления оказывается наиболее эффективной в условиях:  
Стабильной сложившейся среды  
Ориентации компании на новые рынки и технологии  
Преобладания на рынке неценовой конкуренции  
Когда необходима оперативность принятия решений

10. В России в современных условиях преобладают фирмы, имеющие:  
Матричную структуру  
Дивизиональную структуру  
Линейную структуру  
Линейно-функциональную структуру

**Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий,

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

**Тема 5. Государственное регулирование деятельности субъектов малого предпринимательства**

**Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.3.**

1. Знак соответствия подтверждает то, что продукция:

Качественная

Соответствует требованиям государственных стандартов

Соответствует требованиям документов, указанных в сертификате соответствия

Соответствует требованиям любых документов



2. Внедрение методов TQM не требует:  
 Вовлечения и обучение всего персонала  
 Мониторинга поставщиков и качества их продукции  
 Смены персонала компании  
 Контроль материальных ресурсов
  
3. Социально-экономическое значение общественного питания обеспечивает воспроизводство рабочей силы, экономию общественного труда, изменение ... рынка продовольственных товаров (впишите с заглавной буквы слово соответствующее этому определению)  
 Структуры
  
4. Из перечисленных функций, функциями руководителей высшего звена являются:  
 Контроль  
 Постановка целей  
 Стратегическое планирование  
 Тактической планирование
  
5. К методам управления относятся методы:  
 Организационные и распорядительные  
 Социально-психологические  
 Экономические  
 Количественные  
 Качественные
  
6. К общим характеристикам организации относятся:  
 Горизонтальное разделение труда  
 Зависимость от внешней среды  
 Ресурсы  
 Производительность  
 Налоговые службы
  
7. Как могут быть связаны между собой линейные звенья в организационной структуре управления:  
 Вертикальными связями  
 Горизонтальными связями  
 Линейными связями  
 Связями координации и кооперации  
 Связями подчиненности и ответственности  
 Связями подчиненности и внешних структур управления
  
8. Как могут быть сформулированы цели в «дереве целей»?  
 По отдельным задачам  
 По отдельным исполнителям  
 По отдельным объектам  
 По функциональным областям деятельности организации  
 По степени мотивации
  
9. По Г. Минцбергу роли менеджера бывают:  
 Информационные  
 Межличностные

Связанные с принятием решений

Связанные с выполнением задач

10. Что представляет собой цель:

Желаемое состояние организации

Желаемый результат деятельности организации

Желаемый результат деятельности работника организации

Количественный или качественный показатель деятельности

**Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий,

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

## Тема 4. Процесс организационного проектирования

### Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.3.

1. Логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей – это... (впишите с заглавной буквы слово соответствующее этому определению)

Структура

2. К основным характеристикам внешней среды не относится:

Сложность

Подвижность

Непредвиденность

Неопределенность

3. Третья фаза развития организации характеризуется такой главной целью:

Кратковременная прибыль

Ускоренный рост

Обеспечение оживления по всем функциям

Систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа

4. Способность организационной системы к совершенствованию определяется:

Статичной системой делопроизводства

Сокращением объема продаж продукции

Реакцией на внешние и внутренние воздействия

Краткосрочными прогнозами сбыта продукции

5. Неформальная организационная структура характеризуется:

Разработкой стратегии социального развития

Объемом валовой продукции

Результатом хозяйственной деятельности

Централизацией управления

6. Методика исследования организационной системы включает:

Данные о материальных ресурсах

Сведения о незавершенном производстве

Оценку финансового положения предприятия

Теоретические сведения

7. Этапами исследования организационной системы являются:

Разработка технологических карт производства продукции

Сбор необходимой информации

Анализ управления технологическими линиями

Разработка руководств по производству и сбыту продукции

8. Разработка организационных процедур для управленческих решений включает:

Анализ сведений о работах, выполняемых в каждом подразделении

Анализ системы управления подразделениями

Составление схемы организационной процедуры

Анализ информации, циркулирующей в каждом подразделении

9. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации можно можно воспользоваться ... (впишите пропущенное слово с заглавной буквы).

Тестами

10. В «Алмаз» Левитта входит:

Описание основных этапов проведения изменений

Взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

Описание, текущего состояния и основных направлений изменений

Описание факторов, поддерживающие и сдерживающие изменения.

**Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий,

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

## Задания для творческого рейтинга

### Темы рефератов

#### **Тема 1. Организация как объект исследования и проектирования**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Организация как объект исследования и проектирования.
2. Типы и формы организаций.
3. Понятие организационного проектирования.
4. Организационная система как объект организационного проектирования

#### **Тема 4. Процесс организационного проектирования**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Рабочий проект и особенности документации, отражающей проектные решения.
2. Организационные структуры управления проектами.
3. Основные задачи организационного проектирования.

#### **Тема 5. Проектирование организационной структуры управления**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Разделение труда: обязанности и права сотрудников организации, полномочия управляющего.
2. Графические методы исследования и проектирования.
3. Проектирование организационных форм и систем
4. Рабочий проект и особенности документации, отражающей проектные решения.

#### **Тема 6. Организационные изменения и их виды.**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Методы проведения диагностики системы управления организаций.
2. Организационные изменения в менеджменте организации.
3. Стратегия преодоления сопротивления организационным изменениям в организации.
4. Выбор способов преодоления сопротивления организационным изменениям.
5. Управление конфликтами, изменениями и стрессами в организации.

#### **Тема 7. Оценка эффективности организационного проекта**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Построение «дерева целей» при анализе организационных систем управления.
2. Выбор оптимальных решений с учетом экономических, социальных и других критериев, ограничений по ресурсам, срокам.
3. Расчет ожидаемых технико-экономических результатов совершенствования систем управления.
4. Разработка плана внедрения организационного проекта и оценка эффективности его реализации.

#### **Критерии оценки:**

**0,5 балла** – выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию реферата (презентации): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, проведен анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, выполнена качественная презентация,

**0,4 балла** – выставляется студенту, если основные требования к реферату (презентации): выполнены, но присутствуют недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, не выдержан объем реферата, имеются упущения в оформлении презентации,

**0,3 балла** – выставляется студенту, если имеются существенные отклонения от требований к реферату. В частности, тема раскрыта частично, допущены ошибки и отсутствуют выводы.

## Задания для творческого рейтинга

### Темы докладов

#### **Тема 1. Организация как объект исследования и проектирования**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Организация как объект исследования и проектирования.
2. Классические модели организационных систем.
3. Построить линейную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

#### **Тема 2. Сущность и задачи проектирования организационных систем**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Проектирование организационной структуры управления.
2. Требования и принципы построения организаций.
3. Рабочий проект и особенности документации, отражающей проектные решения.
4. Организационная рационализация.

#### **Тема 3. Основные методы организационного проектирования**

**Индикатор достижения: ПК -2.2, ПК-3.4.**

1. Аналитические методы проектирования.
2. Эволюция и перспективы развития организационного проектирования.
3. Субъекты организационного проектирования.
4. Место и роль оргпроектирования в системе управления организацией.

#### **Критерии оценки:**

**0,5 балла** – выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию доклада (презентации): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, проведен анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, выполнена качественная презентация,

**0,4 балла** – выставляется студенту, если основные требования к докладу (презентации): выполнены, но присутствуют недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, не выдержан объем реферата, имеются упущения в оформлении презентации,

**0,3 балла** – выставляется студенту, если имеются существенные отклонения от требований к докладу. В частности, тема раскрыта частично, допущены ошибки и отсутствуют выводы.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ  
ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**Структура экзаменационного билета**

Наименование оценочного материала	Максимальное количество баллов
1. Природа организационных изменений.	16
2. Принципы построения организационных структур управления.	16
3. Составить перечень принципов рационализации организации: а) непосредственно ориентированных на приспособление структур к требованиям потребителей и рынка; б) являющихся основой для проектирования как структуры организации, так и процессов; в) обеспечивающих повышение уровня гибкости организационной структуры.	8

*Перечень вопросов к экзамену:*

1.	Организация как объект исследования и проектирования.
2.	Концепции и подходы в изучение организации.
3.	Сущность и задачи проектирования организационных систем.
4.	Типы и формы организаций.
5.	Социальная среда организации.
6.	Феномен самоорганизации.
7.	Основные методы организационного проектирования.
8.	Понятие организационного проектирования.
9.	Процесс организационного проектирования.
10.	Подходы к организационному проектированию.
11.	Организационная рационализация.
12.	Проектирование организационной структуры управления.
13.	Классификация целей организации.
14.	Организационные изменения и их виды.
15.	Классификация методов проектирования.
16.	Графические методы проектирования.
17.	Аналитические методы проектирования.
18.	Классификация моделей, используемых в организационном проектировании.
19.	Эксперимент и его роль в проектировании.
20.	Основные стадии и этапы организационного проектирования.
21.	Техническое задание на разработку организационного проекта.
22.	Технический проект и его содержание.
23.	Рабочий проект и особенности документации, отражающей проектные решения.
24.	Причины изменения организационной структуры управления предприятием.
25.	Взаимосвязь стратегии и организационной структуры управления.
26.	Принципы построения организационных структур управления.
27.	Содержание и этапы процесса проектирования организационной структуры.
28.	Методы проектирования структур.
29.	Природа организационных изменений.

30.	Управление изменениями.
31.	Меры эффективного проведения изменений: модель Л. Грейнера.
32.	Делегирование полномочий.
33.	Преодоление сопротивления переменам.
34.	Понятие организационного развития.
35.	Этапы организационных преобразований.
36.	Объекты организационных реформ.
37.	Причины сопротивления
38.	Оценка эффективности организационного проекта.
39.	Сущность эффективности организационного проекта.
40.	Основные методы и параметры оценки эффективности организационного проекта.
41.	Определение критерия выбора альтернативного варианта организационного проекта.
42.	Анализ альтернативного варианта.
43.	Принятие решения об использовании альтернативного варианта.
44.	Закономерности функционирования различных организационных структур управления, учитываемые при анализе.
45.	Коммуникационные каналы в организационном проектировании.
46.	Понятие коммуникаций, диаграмма Шеннона и Уивера.
47.	Коммуникативная сеть и порядок ее построения. Технологии проверки сети на адекватность, перегруженность и экономичность. Плоские и высокие структуры.
48.	Рекомендации системного и классического подходов в области нагрузки, делегирования полномочий, централизации.
49.	Технология организационного проектирования.
50.	Стадии организационного проектирования и их характеристика.
51.	Этапы создания рабочего проекта.
52.	Схема работы по созданию организационного проекта развития организации.
53.	Методы организационного проектирования. Основные этапы формирования новой организационной структуры.
54.	Зарубежный и отечественный опыт организационного проектирования.
55.	Новейшие формы организационных структур.
56.	Современные тенденции развития организаций – отечественный и зарубежный опыт.
57.	Основные характерные черты компаний будущего: горизонтальных корпораций и сетевых организаций.
58.	Вертикальная организация и электронная экономика.
59.	Интернет как новая форма бизнеса.
60.	Матричная структура управления – сущность, принципы построения, достоинства и негативные стороны.
61.	Условия применения основных структур управления в современных условиях.
62.	Организационно-управленческий анализ предприятия.
63.	Понятия и общая схема организационно-управленческого анализа. Этапы проведения анализа и основные способы сбора информации.
64.	Выявление и анализ системы целей организации.
65.	Общее определение миссии, её управленческая ценность. Основные недостатки, встречающиеся при формировании миссии.
66.	Схема взаимосвязи различных элементов организационно-управленческой подсистемы управления.
67.	Декомпозиция миссии на составляющие её цели. Правила построения «дерева це-



	лей».
68.	Правила для проверки полноты и внутренней непротиворечивости «дерева целей». Анализ системы целей.
69.	Анализ организационной структуры – понятие и последовательность. Характеристика основных методов анализа организационных структур.
70.	Графическое моделирование организационных структур – выявление первичных статистических характеристик оргструктур.
71.	Определение качественных характеристик, экономичности управления. Оценка соответствия оргструктуры состоянию внешней среды, технологии и размерам предприятия.
72.	Функциональная структура, ее достоинства и недостатки.

### Практические задания к экзамену

1.	Незнание какого закона организации приводит к данной ситуации? Как ее можно было бы избежать? Персонал компании для поддержания ее устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и прочем, не всегда заботясь об ее упорядоченности, систематизации и объеме. Обычно в компании хранятся рекламные листки, ксерокопии каких-либо «важных» сообщений, досье на каких-то лиц или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является информационным «мусором». Компания тратит большие деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер. Зная закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций.
2.	Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. В ходе своей деятельности компании потребовался кредит в коммерческом банке «Огни Москвы» в размере 8 млн. руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?
3.	Продовольственный магазин «Корвет» был зарегистрирован в 1984 г. как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно ст. 6 Федерального закона «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21 октября 1994 г. Все ТОО должны пройти перерегистрацию и изменить правовую форму на ООО, ОАО, ЗАО и др.
4.	Действие законов организации Пример анализа действия законов организации рассмотрим на основе становления и развития компании «Сони». На протяжении всего организационного развития компании «Сони» от мелкого производителя до крупной монополии действует всеобщий закон организации – закон синергии. Несколько одержимых человек (Масару Ибука – технический гений, основатель компании, Акио Морита – коммерческий директор и др.) объедини-

лись в организацию с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления сокровенных желаний (оригинальными способами производить новейшие техноемкие товары), чтобы приносить пользу обществу. Совместный труд коллектива маленькой неизвестной компании, работающей в примитивных условиях (1946 г.), позволил изготовить им техноемкий продукт (миксер) высокого качества. В дальнейшем компания-новатор под руководством Акио Мориты развивает уже известные технические идеи и создает новые перспективные товары, отличающиеся высоким уровнем качества (синергический эффект компании положителен, достигает максимальных значений, что дает ей возможность добиться определенных высот в бизнесе и процветать). Постановка главной и понятной всем (вплоть до рядового рабочего) цели позволила сплотить персонал фирмы в коллектив единомышленников. В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, на достижение главной цели, которой было подчинено все (здесь проявляется закон композиции, когда цели организации направлены на поддержание основной цели более общего характера). Без имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании крупные проекты «Сони» было бы сложно осуществить. Путем прямого выделения подразделений, обладающих широкой самостоятельностью, «Сони» получала шанс с большой степенью гибкости реагировать на изменения, адаптироваться к ситуации и оставлять конкурентов далеко позади. Примером такого рода может служить выделение десяти параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеомаягнитофона (соблюдение закона пропорциональности позволяет компании поддерживать организованность системы, синергический эффект сохраняет свое значение). В середине 1960-х годов, когда на американском рынке еще никто не слышал о торговой марке «Сони» и компания делала первые шаги в организации продаж своей новой продукции в США, А. Морита получил выгодное предложение от американского торговца на большую партию транзисторных радиоприемников для его сети магазинов. В предложении просили указать цену на партии в 5000, 10000, 30000, 50000 и 100000 приемников. В то время компания не могла производить 100000 транзисторных радиоприемников в год. Если бы она получила заказ на 100 тысяч приемников, ей пришлось бы нанять и обучить новых рабочих и расширить производственные площади. Это требовало больших капиталовложений, значительного расширения производства и увеличения риска. Риск заключался в том, что если второй такой заказ не поступит на следующий год, то компания может обанкротиться, потому что она не сможет дать работу дополнительно нанятым рабочим и платить за новые неиспользованные производственные мощности. В Японии действует система долгосрочного найма. Акио Морита дал свое предложение о цене, согласно которому, чем больше был размер партии, тем дороже стоил приемник. Это было нелогично с точки зрения агента. Акио Морита таким предложением ограничил заказ до 10000 приемников по соответствующей цене, что устраивало торгового агента и компанию «Сони» (в данном случае проявляет себя закон информированности–упорядоченности, согласно которому рост информационной неопределенности ведет к дезорганизации, хаосу и синергический эффект снижается вплоть до отрицательных значений. Информация же ограничивает число степеней свободы, накладывает ограничения и способствует организации). Деятельность фирмы, прошедшей путь от мелкого предприятия, страдавшего от нехватки финансовых ресурсов, не имевшего привлекательных товаров и постоянно опасавшегося вытеснения с рынка более мощными конкурентами, до гигантской компании, действующей практически во всех странах мира и управляемой интернациональным коллективом мене-

джеро, подтверждает действие закона онтогенеза (закон отражает этапы саморазвития системы). Тенденциям к бюрократизации, взаимному непониманию и отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией менеджеры противопоставляют целую серию приемов антибюрократического управления и организационных изменений (закон онтогенеза отражает изменения, происходящие в организации, синергический эффект снижается). Независимо от желания руководства в отдаленной перспективе «Сони», видимо, ожидает судьба монополистического «слона». «Сони», практически не диверсифицированная, действовавшая в малоперспективной отрасли (каковой считается бытовая электроника), занятая выпуском массовой стандартной продукции в условиях острой конкуренции и обусловленного ею снижения цен, долго не осуществлявшая захватов других фирм, резко выделялась на фоне прочих компаний. Она действовала успешно, хотя и нарушала чуть ли не все модные рецепты процветания согласно теории маркетинга (эффективная сбытовая сеть, действенная реклама, положительный образ, сложившийся у публики). Взамен «Сони» противопоставила козыри, связанные с самим товаром (новизна–качество–низкая себестоимость). Этот путь во многом был вынужденным для компании. Мог ли А. Морита по всем правилам рассчитать объем рынка для товара, которого еще не существовало в природе? Могла ли «Сони корпорейшн» в 1960-х годах состязаться со старыми электротехническими гигантами Америки и Западной Европы в осуществлении захватов? Этот этап остался для «Сони» в прошлом. В конце 1980-х годов могущественная корпорация могла позволить себе масштабные захваты. Но и эти приобретения она делала ради повышения привлекательности производимых ею товаров (захват «Си-би-эс рекорд» и «Коламбии пикчерз» способствовал выпуску кинопродукции в соответствии с техническими требованиями «Сони»). Опыт «Сони» свидетельствует о действии закона самосохранения организации как целого, требующего сосредоточения всех ресурсов на достижении превосходства над конкурентами в сфере основного производства фирмы. Структурные преобразования в «Сони» проходили путем имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании и создания филиалов, совместных предприятий в других странах (закон анализа и синтеза). Вместе с тем компания стремилась к обеспечению структурной устойчивости через укрепление наиболее слабо организованного звена! Недостаточно изготовить качественный товар, столь же необходимо профессионально управлять продвижением товара на рынок. Такова логика действия законов организации, направленная на обеспечение организованности и устойчивости системы. Знали ли А. Морита и управляющие компании «Сони» механизм действия законов организации в том понимании, в котором они изложены в нашей ситуации? Были ли их действия и решения продиктованы в соответствии с учетом действия этих законов? Нам трудно ответить на эти вопросы. Но несомненен тот факт, что Акио Морита – талантливый руководитель. Знание рынка и технической стороны своего товара, бескомпромиссное следование миссии компании, соблюдение принципов организации и управлений людьми, интуиция и опыт явились составляющими успешного руководства Акио Мориты. Бесспорно и то, что законы организации являются объективными законами. Независимо от знания и желания руководства компании учитывать действие этих законов в своих решениях, законы организации работают и направлены на обеспечение организованности и упорядоченности окружающего нас мира.

1. Как проявляются законы организации?

2. Учитывают ли менеджеры действие законов организации в своей прак-

	тической деятельности?
5.	<p>Определите, к какому признаку организации соответствует каждое из приведенных ниже описаний. Сотрудники получают заработную плату, величина которой определяется как процент от продаж компании. У руководителя высшего уровня не может быть 50 работников, непосредственно подчиненных ему. Каждый работник в организации выполняет определенные функции и обладает специфическим набором полномочий и ответственности. Каждый работник в организации занимает определенное положение, обуславливающее наличие или отсутствие у него подчиненных и подотчетность вышестоящему сотруднику. Деятельность организации невозможна без функционирующего органа управления. Центр управления на основе имеющейся информации о состоянии внешней и внутренней среды самостоятельно принимает решения, касающиеся организации, координирует действия ее членов, выбирает рациональное поведение организации во внешней среде. Наличие границы, отделяющей организацию от внешнего окружения, вдоль которой отсутствуют связи ее элементов с внешней средой (или они незначительны по сравнению с внутренними связями).</p>
6.	<p>Компания Hewlett-Packard (HP) была основана в 1939 г. в штате Калифорния, США, студентами Стэнфордского университета Биллом Хьюлеттом и Дэвидом Паккардом. После окончания войны большая часть компаний, занятых выполнением государственных заказов, стала заниматься сокращением штата. Почти все, кроме HP, которая в это время нанимала лучших инженеров. В компании решили, что смогут достигнуть успеха, наняв лучших из лучших, и обеспечив их работой, которую они будут действительно любить. При этом в HP не делали ставок на какие-то конкретные проекты. Компания сразу же занималась разработкой широкого спектра решений. Все сотрудники компании работали в таких условиях, где они могли, во-первых, выполнять то, что им действительно нравилось. Во-вторых, их мнение всегда учитывалось, даже во время оформления интерьера офисных помещений. Такая атмосфера в компании в то время была уникальной. При этом Билл и Дейв старались застраховать себя на случай неудачи, а потому их единственный завод делался с таким расчетом, чтобы в случае краха его можно было достаточно быстро переделать в обычный магазин. В 1957 году компания HP выходит на фондовую биржу. Решением руководства многие сотрудники смогли приобрести ее акции по льготным ценам. В 1966 году компанией HP был представлен один из первых персональных компьютеров, названный HP 2116A. Изначально он был разработан как устройство, одновременно контролирующее разнообразные тесты для растущего семейства программируемых измерительных приборов HP. Сейчас же компания HP создает новые возможности, благодаря которым технологии будут иметь существенное влияние на жизнь людей, бизнес, правительство и общество. HP — это крупнейшая технологическая компания в мире, предлагающая широкий спектр решений для удовлетворения любых потребностей клиентов: системы печати, персональные компьютеры, программное обеспечение, услуги и ИТ-инфраструктуры. К какому типу относится данная организация? Обоснуйте свой ответ.</p>
7.	<p>О каком виде организации идет речь в данном примере? В организации N работники всех уровней участвуют в принятии решений, установлении целей, в решении проблем. Они выдвигают предложения, вырабатывают альтернативы и участвуют в выборе окончательного решения. В такой организации отношения членов автономной группы с руководством организации и ее другими подразделениями ничем</p>

8.	<p>В последние годы в мировой практике управления особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная, матричная, смешанная.</p> <p>1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?</p> <p>2. Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?</p> <p>3. Если бы вы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?</p>
9.	<p>Президент компании «Сан Бэнкс», имеющей функциональную структуру управления, решил все филиалы переподчинить непосредственно себе, так как поступали сигналы о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных филиалов. В связи с этим структура управления значительно изменилась. Число непосредственно подчиненных у президента компании сильно выросло и стало выше нормы управляемости. Таким образом, он не смог уделять достаточного внимания своему аппарату управления и филиалам. В результате существенно ухудшились экономические, социальные и технологические показатели деятельности компании. Определите, какие организационные принципы учитывались (не учитывались) в данной ситуации? Предложите свои варианты разрешения конкретной проблемы.</p>
10.	<p>Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.</p>
11.	<p>Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?</p>
12.	<p>Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?</p>

13.	<p>Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.</li> <li>2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.</li> <li>3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.</li> <li>4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.</li> <li>5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.</li> <li>6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.</li> <li>7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого от непосредственно касается.</li> <li>8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.</li> <li>9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.</li> <li>10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.</li> <li>11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).</li> <li>12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.</li> </ol> <p><i>Вопросы</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте.</li> <li>2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?</li> <li>3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?</li> </ol>
14.	<p>Привести примеры проявления законов организации в практической деятельности предприятий, учреждений, фирм. Обозначить возможные средства и методы обеспечения реализации этих законов.</p>
15.	<p>Составить перечень принципов рационализации организации: а) непосредственно ориентированных на приспособление структур к требованиям потребителей и рынка; б) являющихся основой для проектирования как структуры организации, так и процессов; в) обеспечивающих повышение уровня гибкости организационной структуры.</p>
16.	<p>Используя принцип структуризации, построить дерево показателей товара на основе определения логической соподчиненности следующих параметров:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• цена товара;</li> <li>• гарантии послепродажного обслуживания;</li> <li>• надежность товара (безотказность и долговечность);</li> <li>• качество товара;</li> <li>• себестоимость изготовления;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• экологичность товара;</li> <li>• качество обслуживания;</li> <li>• конкурентоспособность товара; • производительность труда;</li> <li>• качество упаковки</li> </ul>
17.	<p>Руководство завода агрегатных станков решило избрать приоритетным направлением улучшения деятельности завода повышение качества продукции, а в перспективе внедрить систему качества в соответствии со стандартами ИСО серии 9000. Из сертификационного центра пригласили эксперта-аудитора по качеству, который должен был оценить сильные и слабые стороны в управлении и разработать рекомендации. Эксперт представил программу повышения качества, одним из разделов которой был раздел по обучению персонала, в первую очередь руководящего звена, принципам и методам управления качеством. На основе анкетирования и опроса работников завода эксперт составил отчет об организационной культуре коллектива, отметив, что организационная культура оказывает прямое воздействие на результативность функционирования любого хозяйствующего субъекта, на повышение качества, на прогрессивное развитие организации. В представленном отчете были выделены аспекты организационной культуры, непосредственно касающиеся проблемы качества (см. форма 1.1).</p> <p>Форма 1.1 АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОЛЛЕКТИВА ЗАВОДА АГРЕГАТНЫХ СТАНКОВ (ОТНОШЕНИЕ К ПРОБЛЕМЕ КАЧЕСТВА) 1. Важные разделяемые предположения: ▪ Наши станки соответствуют стандарту. ▪ Улучшать станки дорого. Потребителя устраивает цена наших станков. Они надежны в работе. Значит, ничего пока улучшать не надо. 2. Разделяемые ценности материального мира: ▪ Повышение качества продукции — результат оптимизации процесса производства. ▪ Продукция, отвечающая международным требованиям, является конкурентоспособной. ▪ Надо создать систему эффективного руководства. 3. Разделяемые высказывания: ▪ Мы за качество материалов и комплектующих поставщика не отвечаем. ▪ Руководство решает, мы исполняем. У нас нет разногласий по качеству работы. 4. Нормы организационного поведения: ▪ Делаем работу согласно технологии, инструкции. Но если что-то не так, сообщаем руководству о невозможности выполнения. ▪ Стараемся выполнять свою работу хорошо, осуществляем самоконтроль. Но сбои бывают из-за недоработок на предыдущих стадиях, операциях. 5. Потенциальные возможности организации (материальная составляющая организационной культуры): ▪ Мы имеем неплохую техническую базу, поэтому наши станки лучшие в регионе. 26 ▪ Если задаться целью, можно в конечном итоге внедрить систему качества на заводе. Но в рамках завода проблема не решается. Мы зависим от поставщиков и потребителей. Вопросы и задания 1. На основе формы 1.1 определите, соответствует ли организационная культура коллектива завода агрегатных станков поставленным целям. Если не соответствует, то следует ли поменять цели или попытаться изменить организационную культуру? Можно ли данную организационную культуру считать в наибольшей степени соответствующей российской культуре? 2. К какому типу относится организационная культура завода: а) признающая необходимость организационных изменений (повышение качества продукции); б) допускающая возможность их осуществления; в) отрицающая их? 3. К какому виду можно отнести организационную культуру завода с точки зрения эффективности использования потенциала организации: а) культура бездеятельного использования; б) культура полного экстенсивного использования; в) культура нерационального интенсивного использования; г) культура рационального неинтенсив-</p>

	<p>ного использования; д) культура рационального интенсивного использования?</p> <p>4. Какие методы организационных изменений можно рекомендовать руководству завода для обеспечения реализации поставленных целей?</p>
18.	<p>В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Искра» с объемом двигателя 2000 см<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства. В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими свойствами, спрос на автомобиль «Искра» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией. Руководство предприятия решило провести исследования с целью определения стратегии и тактики выхода из создавшегося положения, была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу. В результате маркетинговых исследований было установлено следующее:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Искра» необходимо: <ul style="list-style-type: none"> <li>• снизить расход топлива путем: а) замены двигателя на более экономичный; б) доработки старого двигателя;</li> <li>• заменить (улучшить) тормозную систему;</li> <li>• снизить себестоимость производства за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей. По предварительным оценкам, такое повышение конкурентоспособности может быть осуществлено за 1,5—2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб. Объем производства при стабильном спросе при этом составит 50% от общей мощности завода.</li> </ul> </li> <li>2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством появился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см<sup>3</sup> грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса так же растет. Создание грузового автомобиля на базе «Искра» может быть осуществлено за 0,5—1 год (завод уже имеет опытные образцы), оно требует инвестиций в размере 35 млрд. руб. Объем производства может составить до 60% от общего объема производства.</li> <li>3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением мощностей в течение года и увеличением объема производства до 30% от общего. Завод имеет возможность получения кредита на 5 лет в размере 50 млрд. руб. с учетной ставкой банковского процента 50% в год. На основе исходных данных необходимо определить стратегию выхода завода из создавшейся ситуации. Перечень возможных мероприятий:</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести ситуационный анализ внешней среды. Определить факторы прямого и косвенного воздействия на организацию.</li> <li>2. Конкретизировать формулировку проблемы и изложить ее письменно.</li> <li>3. Провести анализ внутренних возможностей завода. Определить ассортимент выпускаемой продукции.</li> <li>4. Определить цели и задачи завода в отношении каждой планируемой продукции.</li> <li>5. Определить варианты стратегии по каждой планируемой продукции. При этом рассмотреть: стратегии роста, быстрого роста и сокращения.</li> <li>6. Предложить вариант организационной структуры завода. Определить, какие новые подразделения появятся в связи с изменением номенклатуры.</li> </ol>



19.	<p>1. Дать оценку эффективности проекта совершенствования системы ДОУ по технологическому критерию. До совершенствования объем документооборота в организации составлял 100 тыс. документов в год. Из 400 документов, содержащихся в графиках представления документов, 132 было унифицировано. Из массива в 652 документа у восьми режим представления являлся нерациональным. В аппарате управления были разработаны вопросы регистрации, контроля и подписания документов. Существовало 11 регламентирующих документов (инструкции по делопроизводству, графики, технологические схемы и др.). 33 После совершенствования объем документооборота был сокращен до 85 тыс. документов. Из 237 позиций графика 177 унифицировано. У четырех документов изменена периодичность представления. Регламентация ДО стала осуществляться с помощью 17 документов (установлено, что нормативное количество регламентирующих документов должно составлять 18). Решены вопросы рассмотрения документов на различных уровнях управления, утверждения, удостоверения печатью (кроме согласования). Для объективной оценки существующей организации документопотоков и изменений, достигнутых в результате их упорядочения, определены следующие коэффициенты: — рациональности маршрутов документопотоков; — стабильности объемов документопотоков; — унификации документов; — рациональности режимов постоянных документопотоков; — регламентированности документопотоков. 2. Сопоставить значения показателей, рассчитанных до совершенствования, с их значениями после рационализации. 3. Сопоставить интегральный коэффициент эффективности системы документационного обеспечения до и после принятия мер по рационализации.</p>
20.	<p>Интрига спора о взаимосвязи этики и управления в условиях рыночной экономики восходит к основоположнику политической экономии Адаму Смиту (1723-1790). Две его основные работы представляют две точки зрения, до сих пор господствующие в дискуссиях по этому вопросу. В работе «Теория нравственных чувств» (1759 г.) Адам Смит писал: «Каким бы эгоистичным, по нашим предположениям, ни был человек, в его натуре, несомненно, заложены принципы, благодаря которым он заинтересован в счастье других людей, и это счастье необходимо ему, хотя он ничего из этого не извлекает, кроме удовольствия видеть это». Фактически это означает признание, что человек по своей природе альтруист, т.е. заботящийся, прежде всего о благе ближнего. Однако тот же Адам Смит более известен как автор совершенно другого высказывания из работы «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776 г.): «Мы ожидаем своего обеда не от благоволения мясника, пивовара или пекаря, а от их заботы о собственной выгоде». Здесь Смит признавал «невидимую руку» рыночной конкуренции первичной в регулировании человеческих отношений и утверждал, что, служа себе, своему эгоизму, люди служат своим ближним лучше, чем, если бы они сознательно стремились к этому. Дайте оценку двум точкам зрения Адама Смита. Верно ли, что менеджер, являющийся сторонником управления на основе доктрины свободного рынка в традициях Смита, должен побуждать людей быть эгоистичными? Какой работник способен к более эффективному труду – эгоист или альтруист?</p>
21.	<p>Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли Вы эту женщину на работу? По-</p>

	чему?
22.	Вы - менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано. Как вы поступите?
23.	<p>На основе анализа приведенных ниже вариантов проектных концепций сформулировать заложенные в них идеи, которые:</p> <p>а) задают какие-либо конкретные процедуры и оргформы будущих объектов;</p> <p>б) определяют средства, позволяющие получить приемлемые конструкции частного объекта.</p> <p>2. Наметить основные направления конструирования (разработка процедуры новых методов и схемы структур управления для осуществления процедур), которые вытекают из предложенных проектных концепций. Примеры проектных концепций</p> <p>1. Тарифные ставки и должностные оклады должны устанавливаться самим предприятием, исходя из вклада конкретных работников в выполнение плана, в пределах установленного фонда зарплаты. Для рабочих-сдельщиков вести прямую сдельную оплату в сочетании с бригадным подрядом, отменив сдельно-премиальную, которая тормозит повышение производительности труда и высвобождение лишней рабочей силы. Отказаться от премирования служб по показателям работы объединения в целом, установив каждому подразделению свои конкретные показатели. Обеспечить надежную связь УТиЗ с кадровой службой объединения по перспективному планированию численности. Предусмотреть при разработке структуры УтиЗ строгое выполнение принципов единичности и централизации функций организации стимулирования.</p> <p>2. Деятельность вспомогательных служб оценивать не по объему выполнения работ, а по бесперебойной работе основного производства. В частности, стимулирование работников ремонтной службы производить по степени отклонений длительности межремонтного периода от норматива с учетом фактических причин досрочного выхода оборудования из строя.</p> <p>3. Изделие до начала подготовки производства на серийный выпуск должно быть изготовлено как опытный образец на специализированных участках, вне серийного производства. Передача документации на серийный выпуск производится комплектно. В цехах организуются участки комплексной проверки оснащения и инструмента до передачи их в производство. Экспериментальная база должна быть создана без увеличения численности рабочих объединения. Комплексная отработка опытного образца — основное дело главных специалистов объединения. 4. При разработке структуры инструментального производства использовать принцип ее соответствия структуре процессов управления, углубить специализацию звеньев управления, повысить ответственность низших звеньев путем делегирования им необходимых прав.</p>
24.	Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

25.	В выработке нравственной культуры, мужества, в формировании эрудиции, в умении руководить людьми немалую роль играют приемы самосовершенствования. В персональном менеджменте существуют несколько методов самосовершенствования: самооценка, самовнушение, самоободрение, самокорректировка, саморегулирование, самостимулирование, умение управлять своими чувствами. Охарактеризуйте каждый метод.
26.	Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами фирмы. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т.д. Что Вы предпримете для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?
27.	Вы чувствуете, что на работе, дома Вы стали очень часто уставать, без повода раздражительны, агрессивны. Вы замечаете, что в последнее время Вы долго не можете заснуть, Вас мучает бессонница. Вы часто болеете, работа перестала приносить Вам удовольствие. Что необходимо предпринять в этом случае?
28.	Существует множество систем здорового питания: вегетарианство, раздельная диета (белки не употребляются с углеводами), сыроедение, питание по Полю Брэггу (употребление только натуральных, нерафинированных продуктов), П. Иванову (голодание 1 сутки в неделю) и т.д. Какой оптимальный способ питания для себя Вы выберете? Как Вы будете твердо придерживаться определенной системы? Обоснуйте свое решение.
29.	Не секрет, что здоровый сон зависит от множества факторов: комфорта, правильности расположения кровати относительно геомагнитных линий, спокойного, расслабленного состояния, времени. Здоровый сон нужно правильно организовать. Как Вы обычно относитесь к данному вопросу и что Вам нужно изменить?
30.	Вы начали интенсивно закаливаться: обливаться холодной водой, ходить пешком по снегу и т.д. Но вот беда, заболели. После выздоровления Вы возобновите закаливающие процедуры или откажетесь от них? Что Вы измените в подходе к закаливанию, чтобы снова не простудиться?
31.	Множество проблем со здоровьем возникает от неправильного дыхания и шумового, стрессового перенапряжения. Какую дыхательную систему Вы бы выбрали для постоянного практикования (дыхание по Бутейко, сахаджи-йога, цигун)? Ежедневно ли Вы бываете на свежем воздухе, умеете слушать тишину и создавать тишину внутри себя? Подумайте, что Вам нужно изменить в своей жизни, чтобы обрести больше энергии, спокойствия, здоровья?
32.	На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей, лесоматериалов и других преимущественно сырьевых ресурсов необычно выглядит экспорт готовой продукции из России на японский автомобильный рынок. Серийное производство колесных дисков из алюминиевых сплавов на мощностях научно-производственного объединения «Авиатехнология», а также дисков из магнитных сплавов - на Соликамском магниевом заводе основано на современной технологии. По всем характеристикам российская продукция превосходит зарубежную. Для того чтобы убедиться в этом, японцы устроили российской стороне серьезную проверку: меняли параметры изделий, ставили жесткие требования «к качеству продукции, дизайну и т. д. Однако наши специалисты все

	сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. К тому же Япония не первая страна, где убедились в высоком качестве продукции российских предприятий. У россиян имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, эта продукция используется на спортивных автомобилях в престижных международных соревнованиях, ею заинтересовались американские фирмы «Дженерал моторе» и «Форд». Вопросы 1. Что является предпосылками успеха российских предприятий на элитных автомобильных рынках? 2. В чем конкретно заключается роль менеджеров российских предприятий по успешному продвижению на мировой рынок готовой продукции?
33.	Вы являетесь свидетелем дискуссии двух своих коллег. Один из них утверждает, что при его работе (большая загруженность, частые территориальные перемещения, высокая интенсивность труда) заниматься своим здоровьем просто некогда, а его «высокомобильный» характер труда с излишком восполняет недостаток физических упражнений. Согласитесь ли Вы с подобной позицией?
34.	Вы – новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся от предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить эффективность труда и организовать слаженную и успешную работу подразделения. Ваши действия в этот период?
35.	Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?
36.	Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

### ***Тематика курсовых работ/проектов***

Курсовая работа/проект по дисциплине «Организационное проектирование» учебным планом не предусмотрена

**Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания**

Таблица 6

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
1		2	3	4	5
85 – 100 баллов	«отлично»	ПК-2 Анализ, обоснование и выбор решения	ПК-2.2 Оценка ресурсов, необходимых для реализации решений	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, теорию конфликтов.</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> использовать техники эффективных коммуникаций; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей</p>	Продвинутый
		ПК-3 Тактическое управление процессами организации производства	ПК-3.4 Разработка стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготовка и согласование разделов тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов)	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> порядок разработки календарных планов пересмотра норм и организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы при формировании организационно-экономических разделов технической документации для освоения технологических процессов, подготовки производства и серийного выпуска инновационной продукции</p>	

1		2	3	4	5
70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-2 Анализ, обоснование и выбор решения	ПК-2.2 Оценка ресурсов, необходимых для реализации решений	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, теорию конфликтов.</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> использовать техники эффективных коммуникаций; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей</p>	Повышенный
		ПК-3 Тактическое управление процессами организации производства	ПК-3.4 Разработка стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготовка и согласование разделов тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов)	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> порядок разработки календарных планов пересмотра норм и организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы при формировании организационно-экономических разделов технической документации для освоения технологических процессов, подготовки производства и серийного выпуска инновационной продукции</p>	

1		2	3	4	5
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-2 Анализ, обоснование и выбор решения	ПК-2.2 Оценка ресурсов, необходимых для реализации решений	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, теорию конфликтов.</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> использовать техники эффективных коммуникаций; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей</p>	Базовый
		ПК-3 Тактическое управление процессами организации производства	ПК-3.4 Разработка стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготовка и согласование разделов тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов)	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> порядок разработки календарных планов пересмотра норм и организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы при формировании организационно-экономических разделов технической документации для освоения технологических процессов, подготовки производства и серийного выпуска инновационной продукции</p>	
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-2 Анализ, обоснование и выбор решения	ПК-2.2 Оценка ресурсов, необходимых для реализации решений	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, теорию конфликтов.</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> использовать техники эффективных коммуникаций; оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей</p>	Компетенции не сформированы
		ПК-3 Тактическое управление процессами организации производства	ПК-3.4 Разработка стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> порядок разработки календарных планов пересмотра норм и организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по</p>	

			<p>внешним и внутренним экономическим условиям, подготовка и согласование разделов тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов)</p>	<p>снижению трудоемкости изделий  <b>Не умеет на базовом уровне:</b>          выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы при формировании организационно-экономических разделов технической документации для освоения технологических процессов, подготовки производства и серийного выпуска инновационной продукции</p>	
--	--	--	--	--	--