

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 09.09.2024 14:34:00  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

**Приложение 6**  
**к основной профессиональной образовательной программе**  
**по направлению подготовки 38.03.02**  
**Менеджмент**  
**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

**Кафедра экономики и управления**

УТВЕРЖДЕНО  
Протоколом заседания кафедры  
экономики и управления  
от « 28 » марта 2019 № 9

Зав. КЭУ, к.э.н., доц.  И.В. Балашова

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**  
**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**  
**Б1.В.08 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

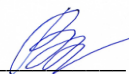
**для приема 2020 года**

**Направление подготовки**  
**38.03.02 «Менеджмент»**  
**Направленность (профиль) программы**  
**«Менеджмент организации»**

**Уровень высшего образования Бакалавриат**  
**Программа подготовки прикладной бакалавриат**

**Составитель:**

к.э.н., доцент

  
М.Я. Веприкова  
(подпись)

Краснодар  
2019 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ.....</b>	<b>4</b>
<b>3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>4</b>
<b>4. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>6</b>
<b>5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ.....</b>	<b>8</b>
<b>6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>10</b>
<b>7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИИ, УМЕНИИ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ.....</b>	<b>11</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ:</b>	
1. Комплект тестов (тестовых заданий) для входного контроля	
2. Комплект тестов (тестовых заданий)	
3. Тематика эссе	
4. Тематика рефератов	
4. Вопросы для собеседования	
5. Темы дискуссий	
6. Тематика контрольных работ для очной формы обучения	
7. Тематика контрольных работ для очной формы обучения	
8. Тематика лабораторных работ для очной формы обучения	
9. Перечень вопросов к экзамену	
10. Перечень заданий к экзамену	
<b>ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)</b>	

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценочные материалы по учебной дисциплине «Организационное проектирование» является неотъемлемой частью нормативно-методического обеспечения системы оценки знаний и уровня сформированности компетенций студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» направленности программы «Менеджмент организации» и обеспечивают качество образовательного процесса.

Оценочные материалы входят в состав ОПОП ВО, представляют собой совокупность контролирующих материалов, предназначенных для измерения уровня достижения студентов установленных результатов обучения, указанных в рабочей программе практики.

Оценочные материалы используется при проведении текущего контроля успеваемости (контроля самостоятельной работы) и промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины с учетом требований:

«Положения о текущем контроле, рубежном контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,

«Положения о разработке основных профессиональных образовательных программ подготовки бакалавров, специалистов и магистров в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Входной контроль уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины проводится с целью определения реального уровня профессиональной подготовки обучающихся в процессе изучения смежных дисциплин «Теория организации», «Теория менеджмента».

Виды оценочных материалов по учебной практике «Организационное проектирование» соответствуют образовательным технологиям, представленным в рабочей программе учебной дисциплины, календарно-тематическом плане учебной дисциплины.

## 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

**Целью ФОС** является установление соответствия знаний и уровня сформированности компетенций студента на данном этапе обучения требованиям рабочей программы учебной дисциплины.

**Задачи ФОС** по дисциплине:

-управление процессом приобретения студентами необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций, определенных в ФГОС ВО (ВПО) по соответствующему направлению подготовки;

-управление достижением целей реализации образовательных программ, определенных в виде набора общекультурных (ОК), общепрофессиональных (ОПК), профессиональных (ПК) компетенций выпускников, указанных в ФГОС ВО;

-оценка достижений студентов в процессе изучения дисциплины или прохождения практики;

-обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс

### **3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Изучение учебной дисциплины «Организационное проектирование» направлено на формирование следующих компетенций:

ОПК-3 – способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

ПК-6– способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

ПК-7– владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес- планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

ПК-10 – владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.

Основными этапами формирования данных компетенций при изучении дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебной дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями.

Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций обучающимися.

Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины (таблица 1):

Таблица 1

Разделы (темы) дисциплины (модулей)	Формируемые компетенции (коды компетенций)			
	ОПК-3	ПК-6	ПК-7	ПК-10
курс 4, семестр 7				
<b>Раздел 1. Теория и методология организационного развития и организационного проектирования</b>				

Тема 1. Организация как объект исследования и проектирования	+	+	+	+
Тема 2. Сущность и задачи проектирования организационных систем	+	+	+	+
<b>Раздел 2. Технология организационного проектирования</b>				
Тема 3. Основные методы организационного проектирования	+	+	+	+
Тема 4. Процесс организационного проектирования	+	+	+	+
Тема 5. Проектирование организационной структуры управления	+	+	+	+
Тема 6. Организационные изменения и их виды.	+	+	+	+
Тема 7. Оценка эффективности организационного проекта	+	+	+	+

#### 4. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

«Организационное проектирование»

Оценочные материалы по учебной дисциплине «Организационное проектирование» включают контрольные материалы входного контроля уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации с указанием этапов формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (таблица 2):

Таблица 2

Контролируемые разделы, темы дисциплины	Формируемые компетенции (код)	Оценочные материалы		
		Тестовые задания, кол-во	Другие оценочные материалы	
			Вид	Кол-во (комплект)
<b>Входной контроль</b>				
Диагностическое тестирование уровня подготовки обучающихся	ОПК-3; ПК-6 ПК-7; ПК-10	20	Компьютерные тесты	1
<b>Текущий контроль</b>				
<b>Раздел 1. Теория и методология организационного развития и организационного проектирования</b>				
Тема 1. Организация как объект исследования и проектирования	ОПК-3; ПК-6 ПК-7; ПК-10	-	Тематика эссе; Тематика рефератов; Тематика собеседований.	1 1 1
Тема 2. Сущность и задачи проектирования организационных систем	ОПК-3; ПК-6 ПК-7; ПК-10	20	Тематика вопросов к собеседований; Тематика дискуссий; Тематика лабораторных работ; Тест	1 1 1 1
<b>Раздел 2. Технология организационного проектирования</b>				
Тема 3. Основные методы организационного проектирования	ОПК-3; ПК-6 ПК-7; ПК-10	20	Тематика вопросов к собеседований; Тематика дискуссий; Тематика лабораторных работ; Тест	1 1 1 1
Тема 4. Процесс организационного проектирования	ОПК-3; ПК-6 ПК-7; ПК-10	-	Тематика эссе; Тематика вопросов к собеседований; Тематика дискуссий; Тематика лабораторных работ;	1 1 1 1

Тема 5. Проектирование организационной структуры управления	ОПК-3; ПК-6 ПК-7; ПК-10	-	Тематика вопросов к собеседований; Тематика дискуссий; Контрольная работа; Тематика лабораторных работ;	1 1 1 1 1
Тема 6. Организационные изменения и их виды.	ОПК-3; ПК-6 ПК-7; ПК-10	20	Тематика эссе, Тематика вопросов к собеседованию; Тематика рефератов;	1 1 1
Тема 7. Оценка эффективности организационного проекта	ОПК-3; ПК-6 ПК-7; ПК-10	20	Тематика эссе, Тематика дискуссий Тематика вопросов к собеседованию; Тематика рефератов;	1 1 1 1
<b>Промежуточная аттестация</b>	ОПК-3; ПК-6 ПК-7; ПК-10			
<b>Экзамен</b>	ОПК-3; ПК-6 ПК-7; ПК-10	-	Вопросы к экзамену Практические задания к экзамену	1 1
Всего	ОПК-3; ПК-6 ПК-7; ПК-10	100	8	30

## 5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ

Контроль форсированности компетенции осуществляется с позиции оценивания составляющих ее частей по трёхкомпонентной структуре компетенции: знать, уметь, владеть и (или) иметь опыт деятельности.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием разделов учебной дисциплины.

Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания представлены в таблице 3

Таблица 3

100-балльная система оценки	Традиционная четырехбалльная система оценки	Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)	Критерии оценивания
85-100 баллов	«отлично»	ОПК-3	<p><b>Знает верно в полном объеме:</b> особенности стратегического управления организацией в современных условиях и организационные структуры компаний, реализующих различные типы стратегий; основные виды организационных структур, их преимущества и недостатки; основные понятия и функции управления человеческими ресурсами</p> <p><b>Уметь верно в полном объеме:</b> ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций по управлению проектами; оценить возможности реализации организационных изменений и применить на практике основные методики реализации изменений в организации; проектировать матрицу ответственности по проекту; использовать методы сетевого и календарного планирования проекта; строить дерево целей и дерево результатов проекта; уметь управлять проектом внедрения технологических и продуктовых инноваций и программой организационных изменений с учетом специфики жизненного цикла организации; управлять проектом по выпуску высокотехнологичной продукции на стратегическом, так выявлять</p>



			<p>факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления; проводить анализ и оценку организационной структуры управления конкретной организации, определять пути ее развития; определять виды стратегии управления человеческими ресурсами организации, предлагать проект плана реализации мероприятий и распределения полномочий и ответственности; разрабатывать проект совершенствования организационной структуры предприятия и активно участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами; разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами</p> <p><b>Владеет верно в полном объеме:</b> навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации; навыками расчета и анализа основных финансовых показателей проекта; навыками использования метода освоенного объема; методами проведения проектного анализа и управления рисками проекта; навыками построения системы мониторинга проекта; современной научной методологией исследования организационных проблем менеджмента; инструментами планирования и реализации мероприятий по созданию организационной структуры; методами управления человеческими ресурсами; распределять и делегировать полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>
		ПК-6	<p><b>Знает верно в полном объеме:</b> основы управления проектами различного вида; модели реализации организационных изменений; способы и методы</p>

			<p>участия в реализации программы организационных изменений; цели, задачи и методы управления проектом; методику и направления проектного анализа; типы и правила построения сетевых моделей в проектном управлении; методы управления проектами и программами; методы управления организационными изменениями</p> <p><b>Умеет верно в полном объеме:</b> ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций по управлению проектами; оценить возможности реализации организационных изменений и применить на практике основные методики реализации изменений в организации; проектировать матрицу ответственности по проекту; использовать методы сетевого и календарного планирования проекта; строить дерево целей и дерево результатов проекта; уметь управлять проектом внедрения технологических и продуктовых инноваций и программой организационных изменений с учетом специфики жизненного цикла организации; активно участвовать в командной проектной работе, используя навыки эффективной коммуникации</p> <p><b>Владеет верно в полном объеме:</b> навыками проведения комплексного анализа угроз экономической и промышленной безопасности предприятия.</p>
		ПК-7	<p><b>Знает верно в полном объеме:</b> основы бизнес планирования, методики контроля и реализации бизнес-планов, основы жизненного цикла и фаз организационного проекта; недостатков действующих структур управления</p> <p><b>Умеет верно в полном объеме:</b> проектировать функциональное содержание управленческой деятельности предприятия; осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, разрабатывать организационный</p>

			<p>проект, поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</p> <p><b>Владеет верно в полном объеме:</b> проектированием организационной структуры; распределением полномочиями и ответственности на основе их делегирования; использования методики организационно-функционального анализа системы управления предприятием; навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>
		ПК-10	<p><b>Знает верно в полном объеме:</b> основные количественные и качественные модели, используемые при разработке и принятии управленческих решений, в том числе используемые для решения задач управления конкурентоспособностью промышленной продукции, для решения сетевых и прикладных задач управления производственными системами и промышленными организациями;</p> <p><b>Умеет верно в полном объеме:</b> осуществлять количественный и качественный анализ информации при разработке и принятии управленческого решения, в том числе решений по</p>

			<p>анализу, оценке и повышению конкурентоспособности промышленной продукции;</p> <p>–адаптировать модели процесса принятия управленческого решения к конкретным задачам, в том числе к задачам управления конкурентоспособностью промышленной продукции;</p> <p>проектировать и создавать экономические, финансовые и организационно-управленческие модели, адаптировать существующие модели к конкретным задачам менеджмента и развития организации</p> <p><b>Владеет верно в полном объеме:</b> конечными и эвристическими методами разработки управленческих решений; механизмами осуществления организационной диагностики на основе применения количественного и качественного анализа объекта управления; методами сбора и обработки исходных данных; методами статистического анализа различных экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов; приемами и методами разработки прогнозов;</p>
70-84 баллов	«хорошо»	ОПК-3	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> особенности стратегического управления организацией в современных условиях и организационные структуры компаний, реализующих различные типы стратегий; основные виды организационных структур, их преимущества и недостатки; основные понятия и функции управления человеческими ресурсами</p> <p><b>Уметь с незначительными замечаниями:</b> ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций по управлению проектами; оценить возможности реализации организационных изменений и применить на практике основные методики реализации изменений в организации; проектировать</p>

		<p>матрицу ответственности по проекту; использовать методы сетевого и календарного планирования проекта; строить дерево целей и дерево результатов проекта; уметь управлять проектом внедрения технологических и продуктовых инноваций и программой организационных изменений с учетом специфики жизненного цикла организации; управлять проектом по выпуску высокотехнологичной продукции на стратегическом, так выявлять факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления; проводить анализ и оценку организационной структуры управления конкретной организации, определять пути ее развития; определять виды стратегии управления человеческими ресурсами организации, предлагать проект плана реализации мероприятий и распределения полномочий и ответственности; разрабатывать проект совершенствования организационной структуры предприятия и активно участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами; разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями:</b> навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации; навыками расчета и анализа основных финансовых показателей проекта; навыками использования метода освоенного объема; методами проведения проектного анализа и управления рисками проекта; навыками построения системы мониторинга проекта; современной научной методологией исследования организационных проблем менеджмента; инструментами планирования и</p>
--	--	---

			<p>реализации мероприятий по созданию организационной структуры; методами управления человеческими ресурсами; распределять и делегировать полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>
		ПК-6	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> основы управления проектами различного вида; модели реализации организационных изменений; способы и методы участия в реализации программы организационных изменений; цели, задачи и методы управления проектом; методiku и направления проектного анализа; типы и правила построения сетевых моделей в проектном управлении; методы управления проектами и программами; методы управления организационными изменениями</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций по управлению проектами; оценить возможности реализации организационных изменений и применить на практике основные методики реализации изменений в организации; проектировать матрицу ответственности по проекту; использовать методы сетевого и календарного планирования проекта; строить дерево целей и дерево результатов проекта; уметь управлять проектом внедрения технологических и продуктовых инноваций и программой организационных изменений с учетом специфики жизненного цикла организации; активно участвовать в командной проектной работе, используя навыки эффективной коммуникации</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями:</b> навыками управления проектами и программами технологических, продуктовых и иных инноваций; навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки</p>

			<p>программы изменений в организации и участвовать в их реализации; навыками расчета и анализа основных финансовых показателей проекта; навыками использования метода освоенного объема; методами проведения проектного анализа и управления рисками проекта;</p> <p>навыками построения системы мониторинга проекта;</p>
		ПК-7	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> основы бизнес планирования, методики контроля и реализации бизнес-планов, основы жизненного цикла и фаз организационного проекта; недостатков действующих структур управления</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> проектировать функциональное содержание управленческой деятельности предприятия; осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, разрабатывать организационный проект, поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями:</b> проектированием организационной структуры; распределением полониями и ответственности на основе их делегирования; использования методики организационно-функционального анализа системы управления предприятием; навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария</p>

			реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
		ПК-10	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> основные количественные и качественные модели, используемые при разработке и принятии управленческих решений, в том числе используемые для решения задач управления конкурентоспособностью промышленной продукции, для решения сетевых и прикладных задач управления производственными системами и промышленными организациями;</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> осуществлять количественный и качественный анализ информации при разработке и принятии управленческого решения, в том числе решений по анализу, оценке и повышению конкурентоспособности промышленной продукции;</p> <p>–адаптировать модели процесса принятия управленческого решения к конкретным задачам, в том числе к задачам управления конкурентоспособностью промышленной продукции;</p> <p>проектировать и создавать экономические, финансовые и организационно-управленческие модели, адаптировать существующие модели к конкретным задачам менеджмента и развития организации</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями:</b> конечными и эвристическими методами разработки управленческих решений; механизмами осуществления организационной диагностики на основе применения количественного и качественного анализа объекта управления; методами сбора и обработки исходных данных; методами статистического анализа различных экономических показателей, характеризующих деятельность</p>



			хозяйствующих субъектов; приемами и методами разработки прогнозов;
50-69 баллов	«удовлетворительно»	ОПК-3	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> особенности стратегического управления организацией в современных условиях и организационные структуры компаний, реализующих различные типы стратегий; основные виды организационных структур, их преимущества и недостатки; основные понятия и функции управления человеческими ресурсами</p> <p><b>Уметь на базовом уровне, с ошибками:</b> ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций по управлению проектами; оценить возможности реализации организационных изменений и применить на практике основные методики реализации изменений в организации; проектировать матрицу ответственности по проекту; использовать методы сетевого и календарного планирования проекта; строить дерево целей и дерево результатов проекта; уметь управлять проектом внедрения технологических и продуктовых инноваций и программой организационных изменений с учетом специфики жизненного цикла организации; управлять проектом по выпуску высокотехнологичной продукции на стратегическом, так выявлять факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления; проводить анализ и оценку организационной структуры управления конкретной организации, определять пути ее развития; определять виды стратегии управления человеческими ресурсами организации, предлагать проект плана реализации мероприятий и распределения полномочий и ответственности; разрабатывать проект совершенствования организационной структуры</p>

			<p>предприятия и активно участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами; разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации; навыками расчета и анализа основных финансовых показателей проекта; навыками использования метода освоенного объема; методами проведения проектного анализа и управления рисками проекта; навыками построения системы мониторинга проекта; современной научной методологией исследования организационных проблем менеджмента; инструментами планирования и реализации мероприятий по созданию организационной структуры; методами управления человеческими ресурсами; распределять и делегировать полномочиями с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>
		ПК-6	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> основы управления проектами различного вида; модели реализации организационных изменений; способы и методы участия в реализации программы организационных изменений; цели, задачи и методы управления проектом; методiku и направления проектного анализа; типы и правила построения сетевых моделей в проектном управлении; методы управления проектами и программами; методы управления организационными изменениями</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций по управлению проектами; оценить возможности реализации</p>

			<p>организационных изменений и применить на практике основные методики реализации изменений в организации; проектировать матрицу ответственности по проекту; использовать методы сетевого и календарного планирования проекта; строить дерево целей и дерево результатов проекта; уметь управлять проектом внедрения технологических и продуктовых инноваций и программой организационных изменений с учетом специфики жизненного цикла организации; активно участвовать в командной проектной работе, используя навыки эффективной коммуникации</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками управления проектами и программами технологических, продуктовых и иных инноваций; навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации; навыками расчета и анализа основных финансовых показателей проекта; навыками использования метода освоенного объема; методами проведения проектного анализа и управления рисками проекта; навыками построения системы мониторинга проекта;</p>
		ПК-7	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> основы бизнес планирования, методики контроля и реализации бизнес-планов, основы жизненного цикла и фаз организационного проекта; недостатков действующих структур управления</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> проектировать функциональное содержание управленческой деятельности предприятия; осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, разрабатывать организационный проект, поэтапно контролировать реализацию бизнес-</p>

			<p>планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> проектированием организационной структуры; распределением полномочиями и ответственности на основе их делегирования; использования методики организационно-функционального анализа системы управления предприятием; навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>
		ПК-10	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> основные количественные и качественные модели, используемые при разработке и принятии управленческих решений, в том числе используемые для решения задач управления конкурентоспособностью промышленной продукции, для решения сетевых и прикладных задач управления производственными системами и промышленными организациями;</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> осуществлять количественный и качественный анализ информации при разработке и принятии управленческого решения, в том числе решений по анализу, оценке и повышению конкурентоспособности</p>

			<p>промышленной продукции;  –адаптировать модели процесса принятия управленческого решения к конкретным задачам, в том числе к задачам управления конкурентоспособностью промышленной продукции;  проектировать и создавать экономические , финансовые и организационно-управленческие модели, адаптировать существующие модели к конкретным задачам менеджмента и развития организации</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> конечными и эвристическими методами разработки управленческих решений; механизмами осуществления организационной диагностики на основе применения количественного и качественного анализа объекта управления; методами сбора и обработки исходных данных; методами статистического анализа различных экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов; приемами и методами разработки прогнозов;</p>
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ОПК-3	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> особенности стратегического управления организацией в современных условиях и организационные структуры компаний, реализующих различные типы стратегий; основные виды организационных структур, их преимущества и недостатки; основные понятия и функции управления человеческими ресурсами</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций по управлению проектами;  оценить возможности реализации организационных изменений и применить на практике основные методики реализации изменений в организации; проектировать матрицу ответственности по проекту; использовать методы сетевого и календарного</p>

		<p>планирования проекта; строить дерево целей и дерево результатов проекта; уметь управлять проектом внедрения технологических и продуктовых инноваций и программой организационных изменений с учетом специфики жизненного цикла организации; управлять проектом по выпуску высокотехнологичной продукции на стратегическом, так выявлять факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления; проводить анализ и оценку организационной структуры управления конкретной организации, определять пути ее развития; определять виды стратегии управления человеческими ресурсами организации, предлагать проект плана реализации мероприятий и распределения полномочий и ответственности; разрабатывать проект совершенствования организационной структуры предприятия и активно участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами; разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации; навыками расчета и анализа основных финансовых показателей проекта; навыками использования метода освоенного объема; методами проведения проектного анализа и управления рисками проекта; навыками построения системы мониторинга проекта; современной научной методологией исследования организационных проблем менеджмента; инструментами планирования и реализации мероприятий по созданию организационной структуры; методами управления человеческими ресурсами;</p>
--	--	---

			<p>распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>
		<p>ПК-6</p>	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b>  основы управления проектами различного вида; модели реализации организационных изменений; способы и методы участия в реализации программы организационных изменений; цели, задачи и методы управления проектом; методiku и направления проектного анализа; типы и правила построения сетевых моделей в проектном управлении; методы управления проектами и программами; методы управления организационными изменениями</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b>  ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций по управлению проектами; оценить возможности реализации организационных изменений и применить на практике основные методики реализации изменений в организации; проектировать матрицу ответственности по проекту; использовать методы сетевого и календарного планирования проекта; строить дерево целей и дерево результатов проекта; уметь управлять проектом внедрения технологических и продуктовых инноваций и программой организационных изменений с учетом специфики жизненного цикла организации; активно участвовать в командной проектной работе, используя навыки эффективной коммуникации</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b>  навыками управления проектами и программами технологических, продуктовых и иных инноваций; навыками оценки вероятности неблагоприятных воздействий на внедрение организационных изменений; навыками разработки программы изменений в организации и участвовать в их реализации; навыками расчета и анализа основных финансовых показателей проекта; навыками</p>

			использования метода освоенного объема; методами проведения проектного анализа и управления рисками проекта; навыками построения системы мониторинга проекта;
		ПК-7	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> основы бизнес планирования, методики контроля и реализации бизнес-планов, основы жизненного цикла и фаз организационного проекта; недостатков действующих структур управления</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> проектировать функциональное содержание управленческой деятельности предприятия; осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, разрабатывать организационный проект, поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> проектированием организационной структуры; распределением полномочиями и ответственности на основе их делегирования; использования методики организационно-функционального анализа системы управления предприятием; навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>
		ПК-10	<b>Не знает на базовом уровне:</b>



		<p>основные количественные и качественные модели, используемые при разработке и принятии управленческих решений, в том числе используемые для решения задач управления конкурентоспособностью промышленной продукции, для решения сетевых и прикладных задач управления производственными системами и промышленными организациями;</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> осуществлять количественный и качественный анализ информации при разработке и принятии управленческого решения, в том числе решений по анализу, оценке и повышению конкурентоспособности промышленной продукции;</p> <p>–адаптировать модели процесса принятия управленческого решения к конкретным задачам, в том числе к задачам управления конкурентоспособностью промышленной продукции;</p> <p>проектировать и создавать экономические, финансовые и организационно-управленческие модели, адаптировать существующие модели к конкретным задачам менеджмента и развития организации</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> конечными и эвристическими методами разработки управленческих решений; механизмами осуществления организационной диагностики на основе применения количественного и качественного анализа объекта управления; методами сбора и обработки исходных данных; методами статистического анализа различных экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов; приемами и методами разработки прогнозов;</p>
--	--	---

Оценка «Не удовлетворительно» ставится также в случаях, если студент не приступал к выполнению задания, списывал, фальсифицировал данные и результаты работы. Результирующая оценка по итогам текущего контроля рассчитывается как сумма взвешенных оценок, полученных по итогам выполнения всех заданий.

Оценочные материалы сформированы на бумажном и электронном носителях и хранятся на кафедре. На сайте филиала в свободном доступе для студентов размещены

фонды оценочных средств: для подготовки к практическим, семинарским, лабораторным занятиям, выполнению самостоятельной работы, вопросы и практические задания к зачетам. Для обеспечения объективности оценки качества подготовки студентов в рамках проведения: обсуждения эссе, анализа деловых ситуаций на основе кейс-метода, тестирования, дискуссий

## **6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

### **Текущий контроль**

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение периода самостоятельной работы обучающегося в соответствии с утвержденным графиком учебного процесса.

*(Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представлены в Приложениях 1-13)*

### **Промежуточная аттестация**

Вопросы для проведения промежуточной аттестации соотносятся соответственно со знаниевыми компонентами, умениями, навыками, характеризующими этапы формирования компетенции в рамках изучаемой дисциплины.

*(Вопросы и практические задания к экзамену представлены в Приложении 11-12)*

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЯ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Оценка знания, умения, навыков, и (или) опыта деятельности, характеризующая этапы формирования компетенции в результате освоения дисциплины проводится в форме текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Текущий контроль успеваемости обучающихся - текущая аттестация - проводится в течение семестра в ходе аудиторных и внеаудиторных занятий с целью определения уровня усвоения обучающимися знания, формирования умения и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, совершенствованию методики обучения, организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

Контроль за выполнением обучающимися каждого вида работ проводится поэтапно и служит основанием для промежуточной аттестации по дисциплине. Все виды текущего контроля осуществляются в процессе контактной работы преподавателя с обучающимся.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения обучающимися знания и практические задания, выявляющие степень сформированности умения и навыков, характеризующие этапы формирования компетенции.

Процедура оценивания знания, умения и (или) опыта деятельности, обучающихся основывается на следующих принципах:

1. Регулярность и периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Надежность, использование единообразных стандартов и критериев оценивания.
3. Справедливость – разные обучающиеся должны иметь равные возможности.
4. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий

сопоставимости результатов оценивания.

5. Соблюдение последовательности проведения оценки: развитие компетенций идет по возрастанию - поэтапно, и Оценочные материалы на каждом этапе учитывают это развитие.

6. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков и дальнейшему развитию.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью определения соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО. Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в соответствии с рабочей программой. Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности (таблица 5).

Таблица 5

Наименование оценочного средства	Характеристика оценочных материалов	Представление оценочных материалов по дисциплине	Методы оценки результатов
1. Тест	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовое задание (Приложение 1, входной контроль), приложение 2)	Экспертный, электронный
2. Эссе	Средство, позволяющее оценить умение студента письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Тематика эссе (Приложение 3)	экспертный
3. Реферат	Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомление со структурой и оформлением реферата	Тематика рефератов (Приложение 4)	экспертный
4. Вопросы для собеседования	Процесс обсуждения спорных вопросов, проблем и оценка умения студентов аргументировать собственную точку зрения	Тематика вопросов для собеседования (Приложение 5)	экспертный
5. Тематика вопросов для дискуссии	Процесс обсуждения спорных вопросов, проблем и оценка умения студентов аргументировать собственную точку зрения	Тематика вопросов для дискуссии (Приложение 6)	экспертный
6. Контрольная работа	Изучение конспекта лекций, знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся	(Приложение 8,9)	экспертный

	основополагающими в этой теме.		
7.Лабораторная работа	Основа в упражнении — пример, который разбирается с позиций теории, развитой в лекции. Как правило, основное внимание уделяется формированию конкретных умений, навыков, что и определяет содержание деятельности студентов — решение задач, графические работы, уточнение категорий и понятий науки, являющееся предпосылкой правильного мышления и речи.	(Приложение 10)	экспертный
8. Экзамен	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента в письменной или устной форме по всем темам, разделам изученной дисциплины	Вопросы и практические задания к экзамену (Приложение 11-12)	экспертный

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  
**Кафедра экономики и управления**

**Комплект тестов (тестовых заданий) для входного контроля  
уровня подготовки обучающихся**

**1. Задание**

Объект изучения в школе человеческих отношений:  
отдельная управленческая задача  
процесс управления  
законы взаимодействия объекта и субъекта управления  
рабочее место и выполняемая на нем работа

**2. Задание**

Основной метод исследования, используемый научной школой управления — ...  
построение математической модели  
анализ накопленного опыта  
опросы  
хронометраж

**3. Задание**

В основе концепции классической школы управления лежит следующее утверждение:  
«Работа любого руководителя ... и не зависит от особенностей технологического  
процесса» (впишите с заглавной буквы слово соответствующее этому определению)  
Однотипна

**4. Задание**

Различия между национальными системами управления определяют:  
религия  
закон  
традиция  
менталитет

**5. Задание**

Основной метод исследования, используемый школой человеческих отношений:  
анализ накопленного опыта  
построение математической модели  
хронометраж  
опросы

**6. Задание**

Функциональный руководитель:  
имеет право принимать окончательные решения  
помогает линейному руководителю принимать качественные решения  
не имеет права подписывать документы  
отвечает за все аспекты деятельности структурной единицы

### **7. Задание**

7. Число уровней иерархии в системе управления определяется по:  
Штатному расписанию  
Линейным руководителям  
Коэффициенту управляемости  
Функциональным руководителям

### **8. Задание**

Число подчиненных у руководителя зависит от:  
уровня иерархии  
занимаемой должности  
типа функции (основная, вспомогательная, обслуживающая)  
вида организации

### **9. Задание**

Проблема определения нормы управляемости возникает при:  
обособлении управленческих функций  
горизонтальном разделении труда  
вертикальном разделении труда  
групповой работе

### **10. Задание**

Линейные полномочия строятся по принципу :  
мы делаем общее дело, поэтому решаем вместе  
подчинение нижестоящих уровней вышестоящим уровням  
я больше знаю, я советую  
каждый делает свое дело и потому независим

### **11. Задание**

Специалисты появились вследствие :  
структурного разбиения организации  
вертикального разделения труда  
горизонтального разделения труда  
эволюции системы управления

### **12. Задание**

Менеджер несет ответственность:  
за состояние оборудования, на котором работают подчиненные  
профессиональную пригодность подчиненных  
авторитет подчиненных  
необеспечение соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины работниками  
подчиненных ему служб

### **13. Задание**

Этичное управленческое поведение характеризуется как поведение, которое:  
соответствует морали большей части общества  
законно  
приемлемо для большинства людей  
не противоречит концепции равных возможностей

### **14. Задание**

В бизнесе этика затрагивает вопросы:  
социально-ответственного поведения организации  
экономического состояния предприятия  
умений и знаний работы коллектива  
финансовых рисков

### **15. Задание**

К профессиональным качествам менеджера не относятся:  
высокий уровень образования, производственного опыта, эрудиция  
умение координировать и контролировать работу подчиненных  
знание профессии, самосовершенствования, умение планировать свою деятельность  
критическое восприятие и переосмысление окружающей действительности, помощь подчиненным и их обучение

### **16. Задание**

Принципы рационализации рабочего времени руководителя:  
умение выполнять неприятные дела  
корректировка общения с окружающими  
определять затраты времени для выполнения определенных задач  
эффективная работа с информацией

### **17. Задание**

Какими, по Вашему мнению, личностными качествами должен обладать менеджер?  
доброжелательность, справедливость, отзывчивость, уравновешенность  
исполнительность, энергичность, ответственность, дисциплинированность  
честолюбие, стремление к власти, смелость, коммуникабельность  
высокий уровень образования, эрудиция, широта взглядов, самосовершенствование

### **18. Задание**

Какими, по Вашему мнению, профессиональными качествами должен обладать менеджер?  
доброжелательность, справедливость, отзывчивость, уравновешенность  
исполнительность, энергичность, ответственность, дисциплинированность  
честолюбие, стремление к власти, смелость, коммуникабельность  
высокий уровень образования, эрудиция, широта взглядов, самосовершенствование

### **19. Задание**

Какими, по Вашему мнению, деловыми качествами должен обладать менеджер?  
доброжелательность, справедливость, отзывчивость, уравновешенность  
исполнительность, энергичность, ответственность, дисциплинированность  
искренность в общении, устойчивость к стрессу, способность к сопереживанию  
высокий уровень образования, эрудиция, широта взглядов, самосовершенствование

### **20. Задание**

Алертность – это:  
расслабленная собранность, мгновенная готовность к адекватному действию без суеты и перенапряжения «трезвый» подход к жизни и ситуациям  
истинная оценка происходящих событий и действий всех участвующих в них лиц, в том числе самого себя  
устойчивость к стрессу

Тестирование – 0,5 балла

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

**0,4 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий

Составитель:



М.Я. Веприкова

(подпись)



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  
**Кафедра экономики и управления**

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

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

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

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

11. Виды памяти, связанной с профессиональной деятельностью менеджера:

Двигательная и эмоциональная  
Непроизвольная  
Индивидуальная и коллективная  
Специфическая и неспецифическая  
Произвольная

12. Умение выполнять неприятные дела

Определять затраты времени для выполнения определенных задач  
Эффективная работа с информацией  
Учитывать в рабочих планах колебания уровня работоспособности

13. Принципы рационализации рабочего времени руководителя:

Использовать делегирование полномочий  
Определять затраты времени для выполнения определенных задач  
Корректировка общения с окружающими  
Эффективная работа с информацией

14. Назовите, что представляет собой организация работы, это анализ необходимых действий, решений и отношений, классификация и разделение работы, построение организационной ... (впишите название термина с заглавной буквы).

Структуры

Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется (впишите с заглавной буквы слово соответствующее этому определению)

Линейной

15. Назовите, что представляет собой мотивация и общение ,комплексная задача по созданию из множества людей единомышленников, стимулирование и ... за хорошую работу (впишите с заглавной буквы слово соответствующее этому определению)

Вознаграждение

С помощью каких способов происходит измерение вознаграждения сотрудника в организации. Этот процесс отражается в установлении ... отражающих эффективность выполнения работы

Критериев

16. Симптомы личностного выгорания:

Физические

Поведенческие

Психологические

Потеря творческого потенциала

Реакция на скуку

17. Сущность концепции Ф. Тейлора заключается:

В проведении экспериментов

В установлении рабочему научно обоснованного дневного задания

В создании системы научной организации труда

В разделении функций по производству и по управлению

В привлечении рабочих к управлению

18. Назовите основные научные подходы школы науки управления:

Ситуационный подход;

Эмпирический подход;

Системный подход;

Подход с позиции социотехнических систем;

С точки зрения основных школ в управлении;

Процессный подход.

19. Вклад школы человеческих отношений и поведенческих наук в развитие организационно-управленческой мысли заключается в :

Применении приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности

Применении наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом

Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке моделей

Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря применению моделей

20. Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления:  
Вертикальными связями  
Горизонтальными связями  
Связями координации и кооперации  
Связями подчиненности и ответственности  
Функциональными связями  
Линейными связями

## **Раздел 2. Технология организационного проектирования**

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

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

11. 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

12. По Г. Минцбергу роли менеджера бывают:

Информационные

Межличностные

Связанные с принятием решений

Связанные с выполнением задач

13. Что представляет собой цель:

Желаемое состояние организации

Желаемый результат деятельности организации

Желаемый результат деятельности работника организации

Количественный или качественный показатель деятельности

14. Эффективность менеджмента — это:

Соотношение оптимального и фактического расхода ресурсов

Степень достижения целей организации

Степень оперативного контроля  
Степень достижения мотивации организации

15. Что подразумевается под организационной деятельностью:

Объединение людей в группы  
Интеграция деятельности членов коллектива организации  
Интеграция целей всех членов коллектива  
Интеграция ресурсов всех членов коллектива

16. 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.

17. 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

18. Назовите разновидности конфликтов:

Функциональный  
Многофункциональный  
Простой  
Дисфункциональный

19. К таким недостаткам следует отнести ограниченность саморазвития менеджера:

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

20. 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

## **Раздел 2. Технология организационного проектирования**

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

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 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.

11. Проведение изменений в организации требует:

Желание руководства

Наличие проблем

Наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

Отсутствие сопротивления изменениям

12. Диагностика-это:

Анализ производственной деятельности;

Анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации;

Анализ кадрового состава;

Анализ финансового состояния.

13. В модель Надлера – Ташмена входит:

Описание текущего состояния и основных направлений изменений

Описание основных этапов проведения изменений

Описание факторов, поддерживающих и сдерживающих изменения;

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

14. В Модель К.Левина «Анализ поля сил» входит:

Описание факторов, поддерживающих и сдерживающих изменения

Описание текущего состояния и основных направлений изменений

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

Описание основных этапов проведения изменений

15. Суть метода структуризации целей при организационном проектировании заключается в :

В обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов

Разработке формализованных математических, графических

Разработке графо-аналитических моделей распределения полномочий и ответственности в организации

В разработке системы (дерева) целей и подцелей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов

16. Проектирование организаций подразумевает:

Процесс создания прообраза будущей организации

Подбор персонала для создаваемой организации

Проектирование служебных помещений организации

Проектирование функциональных подразделений

17. Экспертно-аналитический метод заключается:

Использование уже имеющегося опыта проектирования аналогичных организаций, аналогичных систем

В обследовании и аналитическом изучении организации с помощью опросов и оценок силами экспертов и опытных управленцев-практиков

В разработке «дерева» целей организации и последующий экспертный анализ вариантов организационных решений с позиций их соответствия системе целей



В построении математико-кибернетических, математико-статистических, графо-аналитических и прочих моделей распределения полномочий и ответственности в организации

18. Какой из методов проектирования организационных структур управления состоит в применении существующих на практике организационных форм и механизмов управления по отношению к проектируемой организации:

Экспертно-аналитический метод

Метод моделирования

Метод структуризации целей

Метод аналогий

19. Экспертно-аналитический метод проектирования можно отнести:

К любому типу организаций;

Только для организаций торговли.

Только для организаций общественного питания.

Только для организаций ресторанно-гостиничного типа

20. Нормативная стратегия организационных изменений используется:

При необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

При недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

При решении технических проблем

В кризисных ситуациях, жестких условия

При необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

## **Раздел 2. Технология организационного проектирования**

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

1. Переговорная стратегия организационных изменений используется:

При необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

При решении технических проблем

При необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

В кризисных ситуациях, жестких условиях

При недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

2. Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются:

Характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления

Отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам

Темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации

Необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления

3. В сфере управления организационной деятельностью используют:

Связь людей со средствами производства и между собой  
Математические методы, моделирующие производственный процесс  
Приемы логико-семантического анализа  
Анализ функционирования технологических линий

4. При проектировании систем на основе анализа организационных связей используют:  
Методы типового проектирования  
Формирование дерева функций системы  
Методы организационно-исследовательской деятельности  
Прикладные функции, связанные с выполнением основных целей системы

5. Среди организационных систем выделяют:  
Системы управленческого уровня  
Системы планирования производственно-хозяйственной деятельности  
Системы анализа экономической деятельности  
Системы производственной инфраструктуры

6. Среди организационных модулей различают:  
Комплексные организационные модули  
Модули технологических процедур  
Диагностические модули  
Модули управления производственным процессом

7. На этапе предпроектного обследования осуществляется:  
Конструкторская подготовка производства;  
Организация управления производством;  
Разработка методического и нормативного обеспечения;  
Расчет экономического эффекта.

8. Этап техническое проектирование включает:  
Определение объекта и цели проектирования  
Разработку организационных решений по основным направлениям проектирования  
Разработку плана выполнения работ  
Разработку методического и нормативного обеспечения

9. Разработка управленческой процедуры включает:  
Технико-экономическое планирование  
Исходные положения по организационному проектированию  
Определение источников финансирования  
Описание операций, входящих в процедуру

10. Основные формы сопротивления изменениям:  
Слухи, утаивание информации  
Открытая, закрытая  
Сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей  
Забастовки, увольнения, неподчинение

11. К основным методам снижения сопротивления изменениям в организации относятся:  
Материальное и моральное стимулирование  
Информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение  
Издание приказов, распоряжений  
Увольнение, понижение по должности

12. Основные уровни сопротивления изменениям в организации:

Высший, средний, низовой

Сильный, слабый

Явный, неявный

Индивидуальный, групповой, системный

13. Чем вызвано сопротивление изменениям в организации:

Вызывается субъективными причинами

Свойственно консерваторам и колеблющимся

Результат плохого менеджмента

Всегда сопутствует любым изменениям

Выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

14. Основные виды сопротивления изменениям в организации:

Сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей

Индивидуальное, групповое, системное

Открытое и закрытое

Логическое, социологическое, психологическое

15. Результативность проведения организационных изменений измеряется:

Качественными показателями

Количественными и качественными показателями;

Количественными показателями;

Результативность рассчитать невозможно.

16. Результативность организационных изменений рассчитывается:

На промежуточных этапах и после завершения проекта

На промежуточных этапах проекта изменений

Результативность рассчитать невозможно

После завершения проекта изменений

17. Качество управленческих решений в организации оценивают:

Анализом производственной структуры

Анализом форм общественной организации производства

Анализом перспективных планов

Анализом использования ресурсов

18. Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей

управления (впишите пропущенное слово с заглавной буквы).

Системы

19. Жизненный цикл организации представляет собой:

Период стабильного и эффективного функционирования организации

Период от момента образования до ликвидации организации

Период роста потенциала организации

Период развития организации

20. Процесс организационного проектирования включает в себя следующие стадии:

Предпроектная;

Проектная

Техническое проектирование

Экономическое обоснование  
Рабочее проектирование  
Подготовка технического задания  
Разработка проектной документации

**Критерии оценки:**

Тестирование – 0,5 балла

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

**0,4 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий



Составитель: \_\_\_\_\_ М.Я. Веприкова

(подпись)



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

**Кафедра экономики и управления**

## **Тематика эссе**

**по дисциплине «Организационное проектирование»**

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

1. Современные информационные технологии и их влияние на систему управления организацией.
2. Коцепции и подходы в изучении организаций.
3. Типы организаций, их функции и факторы деятельности.
4. Место и роль организационного проектирования в системе управления организацией.
5. Организационная система как объект организационного проектирования

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

1. Классификация методов организационного проектирования.
2. Требования и принципы построения организаций.
3. Сравнительная характеристика организационных моделей.

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

1. Использование моделирования в организационном проектировании.
2. Эволюция и перспективы развития организационного проектирования.
3. Субъекты организационного проектирования.
4. Место и роль оргпроектирования в системе управления организацией.

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

1. Централизация и децентрализация как элемент проектирования организаций.
2. Организационные структуры управления проектами.
3. Основные задачи организационного проектирования.

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

1. Разделение труда: обязанности и права сотрудников организации, полномочия управляющего.
2. Графические методы исследования и проектирования.
3. Проектирование организационных форм и систем
  4. Коммуникационные барьеры при формировании новой организационной структуры.

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

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**

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:**

Эссе – 0,5 балла

**0,5 балла** – выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию эссе (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 (презентации). В частности, тема раскрыта частично, допущены ошибки и отсутствуют выводы.

Составитель:



М.Я. Веприкова

(подпись)



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

**Кафедра экономики и управления**

**Тематика рефератов  
по дисциплине «Организационное проектирование»**

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

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

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

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**

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

**Тема 4. Процесс организационного проектирования**

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**

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.**

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**

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:**

#### Реферат – 0,5 балла

**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 реферата (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 реферата. В частности, тема раскрыта частично, допущены ошибки и отсутствуют выводы.

Составитель:  М.Я. Веприкова

(подпись)



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  
Кафедра экономики и управления

**Вопросы для собеседования  
по дисциплине «Организационное проектирование»**

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

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**

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**

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**

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**

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.**

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**

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.

#### Собеседование – 0,5 балла

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

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

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

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

Составитель:  М.Я. Веприкова

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

**Кафедра экономики и управления**

**Тематика вопросов для дискуссии  
по дисциплине «Введение в профессию: основы профессиональной деятельности и  
организация научно-исследовательской работы»**

**Тема «Сущность и задачи проектирования организационных систем»**

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 «Основные методы организационного проектирования»**

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.

**Тема «Процесс организационного проектирования»**

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.

**Тема «Проектирование организационной структуры управления»**

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.

**Тема «Оценка эффективности организационного проекта»**

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.

#### Дискуссия – 1 балла

**1 балла** ведение дискуссии в рамках объявленной темы; видение сути проблемы; точная, чёткая формулировка аргументов и контраргументов, умение отделить факты от субъективных мнений, использование примеров, подтверждающих позицию сторон; соответствие аргументов выдвинутому тезису, соответствие контраргументов высказанным аргументам; толерантность, уважение других взглядов, отсутствие личностных нападок, отказ от стереотипов, разжигающих рознь и неприязнь; отсутствие речевых и грамматических ошибок, отсутствие сленга, разговорных и просторечных оборотов; эмоциональность и выразительность речи.

**0,7 балла (хорошо)** отклонение от темы дискуссии по причине отсутствия видения сути проблемы; допущены логические ошибки в предъявлении некоторых аргументов или контраргументов или преобладают субъективные доводы над логической аргументацией или не использованы примеры, подтверждающие позицию стороны; соответствие аргументов выдвинутому тезису, соответствие большинства контраргументов высказанным аргументам; толерантность, уважение других взглядов, отсутствие личностных нападок, но перебивание оппонентов, неумение выслушать мнение оппонента до конца; допущены разговорные или просторечные обороты при отсутствии речевых и грамматических ошибок или допущены речевые и грамматические ошибки при отсутствии разговорных и просторечных оборотов; эмоциональность и выразительность речи.

**0,4 балла (удовлетворительно)** намеренная подмена темы дискуссии по причине неспособности вести дискуссию в рамках предложенной проблемы; ошибки в предъявлении аргументов и контраргументов, связанные с нарушением законов логики, неумение отделить факты от субъективных мнений; несоответствие некоторых аргументов выдвинутому тезису или несоответствие некоторых контраргументов высказанным аргументам; проявление личностной предвзятости к некоторым оппонентам, неумение выслушать мнение оппонента до конца; допущены разговорные или просторечные обороты, речевые и грамматические ошибки или отсутствует эмоциональность и выразительность речи.

**0,2 балла (неудовлетворительно)** перескакивание с темы на тему; отсутствие понимания темы дискуссии; повторное утверждение предмета спора вместо его доказательства или отсутствие фактических доказательств или приведение вместо доказательств субъективных мнений; Отсутствие всякой связи между тезисом, аргументами и контраргументами; прямое игнорирование мнения других участников дискуссии, нападки на оппонентов, препятствие в проведении дискуссии, срыв дискуссии; Небрежное речевое поведение: наличие речевых ошибок, излишнее использование сленга, разговорных и просторечных оборотов; монотонная (или излишне эмоциональная) речь. Качество речи препятствует пониманию высказываемой мысли.

Составитель: \_\_\_\_\_ М.Я. Веприкова  
(подпись)

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  
**Кафедра экономики и управления**  
**Комплект заданий для выполнения контрольной работы**  
**студентами очной формы обучения**  
**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.

Контрольная работа (текущий контроль) – 1,5 балла

**1,5 балла** выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умения уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений,

**1 балл** выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу его излагает, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе на теоретические вопросы или в решении задачи некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя,

**0,7 балла** выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями, выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения, и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации,

**0,2 балл** выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания, выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Составитель: \_\_\_\_\_



(подпись)

М.Я. Веприкова



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  
**Кафедра экономики и управления**

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

**Темы контрольных работ**

**Вариант 1**

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.

**Вариант 2**

1. Сущность и задачи проектирования организационных систем.
2. Современные методики оценки эффективности организационной структуры
3. Построить функциональную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

**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.

**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.

**Вариант 5**

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

### **Вариант 6**

1. Проектирование организационной структуры управления.
2. Способность к быстрой реакции на изменения внешней среды - основа выживаемости организации.
3. Построить линейно-штабную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

### **Вариант 7**

1. Организационные изменения и их виды.
2. Способы преодоления сопротивления организационным изменениям.
3. Построить линейно-функциональную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

### **Вариант 8**

1. Оценка эффективности организационного проекта.
2. Содержание и этапы процесса проектирования организационной структуры.
3. Построить бригадную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

### **Вариант 9**

1. Особенности законов, обеспечивающих функционирование социальных организаций.
2. Экономическое обоснование реализации проектов построения системы управления организацией.
3. Построить линейную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

### **Вариант 10**

1. Цели организаций: внешняя и внутренняя цель.
2. Внедрение оргпроекта и проблемы, возникающие при этом.
3. Построить функциональную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

### **Вариант 11**

1. Выбор стратегии при проектировании организации.
2. Моделирование управленческих процессов с использованием математико-статистических методов.
3. Построить матричную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

### **Вариант 12**

1. Цели проектирования организации.
2. Преимущества и недостатки иерархических структур управления.
3. Построить программно-целевую систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

### **Вариант 13**

1. Классификация целей: функциональная цель, цель-аналог, цель развития
2. Подходы к оргпроектированию.
3. Построить дивизиональную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

#### **Вариант 14**

1. Классификация методов проектирования.
2. Синергетический эффект - наиболее эффективный путь решения практических задач.
3. Построить линейно-штабную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

#### **Вариант 15**

1. Аналитические методы проектирования.
2. Мероприятия экономического и социально-психологического характера, повышающие устойчивость организации.
3. Построить линейно-функциональную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

#### **Вариант 16**

1. Эксперимент и его роль в проектировании.
2. Неформальные механизмы и образцы, их функции.
3. Построить бригадную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

#### **Вариант 17**

1. Проектирование управленческих и организационных процедур.
2. Формальная и неформальная организации.
3. Построить линейную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

#### **Вариант 18**

1. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры управления.
2. Концепции и подходы в постановке целей проектирования организационных систем.
3. Построить функциональную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

#### **Вариант 19**

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

#### **Вариант 20**

1. Оценка эффективности решений по проектированию организационной структуры управления предприятием.
2. Основные задачи звена управления в условиях рыночной экономики.
3. Построить программно-целевую систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

#### **Вариант 21**

1. Природа организационных изменений.
2. Социально-психологические методы управления организацией.

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

#### Вариант 22

1. Преодоление сопротивления переменам.
2. Типы организационных структур управления.
3. Построить линейно-штабную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

#### Вариант 23

1. Методы проектирования и корректировки организационных структур.
2. Перечень структурных единиц организационной структуры предприятий торговли.
3. Построить линейно-функциональную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

#### Вариант 24

1. Причины сопротивления организационным изменениям.
2. Методы моделирования управленческих процессов
3. Построить бригадную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

#### Вариант 25

1. Определение критерия выбора альтернативного варианта организационного проекта.
2. Административные методы управления организацией.
3. Построить линейную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

#### Указания по выбору варианта контрольной работы и оформлению контрольной работы

Выбор варианта контрольной работы осуществляется по специальной таблице по первой букве фамилии студента и по последней цифре номера зачетной книжки:


		Последняя цифра № зачетной книжки									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Начальная буква фамилии студента	А, Б, В, Г, Д, С, Т, Ц, Э	1	4	7	10	13	16	19	22	25	3
	Е, Ж, З, И, К, У, Ф, Ч, Ю	2	5	8	11	14	17	20	23	1	4
	Л, М, Н, О, П, Р, Х, Ш, Я	3	6	9	12	15	18	21	24	2	5

#### Критерии оценки:

«зачтено» – выставляется студенту, если выполнены все требования по написанию контрольной работы, раскрывает полностью теоретические вопросы при решении задачи применяет верную методику и показывает глубокие знания изученного материала;

«не зачтено» - выставляется студенту, если имеются отступления от требований по написанию контрольной работы, теоретические вопросы раскрыты не достаточно полно, практические задания не выполнены или имеет место вычислительная ошибка либо если не выполнил контрольную работу вовсе.

Составитель:

  
(подпись)

М.Я. Веприкова

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

**Кафедра экономики и управления**

**Комплект заданий для выполнения лабораторных работ  
по дисциплине «Организационное проектирование»  
для студентов 4 курса**

**Направление подготовки: 38.03.02**

**Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы**

**«Менеджмент организации»**

**на 2019 -2020 уч. год**

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

*Цель:* уметь создавать организационную структуру предприятия.

*Задачи:*

1. Изучить виды организационных структур.
2. Провести анализ различных типов организационных структур предприятий
3. Получить навыки построения организационных структур в различных офисных приложениях MS Office (инструментарий SmartArt ), в MS Visio, и системах моделирования CA ERwin Process Modeler, ARIS, Business Studio.
4. Провести сравнительный анализ процессов построения организационных структур в разных нотациях.

**Тема 3. Основные методы организационного проектирования**

Методы управления персоналом организационной структуры.

Цель работы: Изучение традиционных методов управления персоналом организации и составление классификации этих методов.

Задание

1. Расклассифицировать нижеприведенные методы управления персоналом по трем основным группам методов
2. В рамках каждой группы выстроить методы в технологическую цепочку по признаку принадлежности к соответствующей функции управления.
3. Классификационную схему представить в виде рисунка.
4. Оформить отчет по установленному образцу.

**Тема 4. «Процесс организационного проектирования»**

Лабораторная работа «АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ И ФОРМИРОВАНИЕ ОТЧЕТА»

ЦЕЛЬ РАБОТЫ:

1. Ознакомится с основами работы в программе Project Expert. Провести анализ финансовых результатов и формирование отчета.

2. Выполнить работу согласно задания, выданного преподавателем. КРАТКИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ В процессе расчетов Project Expert автоматически генерирует стандартные отчетные бухгалтерские документы:

- отчет о прибылях и убытках;
- бухгалтерский баланс;
- отчет о движении денежных средств;
- отчет об использовании прибыли.

На основе данных отчетных бухгалтерских документов осуществляется расчет основных показателей эффективности и финансовых коэффициентов.

Пользователь может разработать несколько вариантов проектов в соответствии с различными сценариями их реализации.

После определения наиболее вероятного сценария проекта он принимается за базовый.

На основе базового варианта проекта производится анализ чувствительности и определяются критические значения наиболее важных факторов, влияющих на финансовый результат проекта. После завершения анализа проекта формируется отчет.

В Project Expert предусмотрен специальный генератор отчета, который обеспечивает компоновку и редактирование отчета по желанию пользователя.

В отчет могут быть встроены не только стандартные графики и таблицы, но также таблицы и графики, построенные пользователем при помощи специального редактора.

Также пользователь имеет возможность встраивания в отчет комментариев в виде текста.

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

В соответствии с деревом целей разработать организационную структуру организации.

Настроить разработанную структуру в программе «1С:ERP Управление предприятием».

2» Краткая характеристика программного продукта «1С:ERP Управление предприятием 2» – инновационное решение для построения комплексных информационных систем управления деятельностью многопрофильных предприятий с учетом лучших мировых и отечественных практик автоматизации крупного и среднего бизнеса.

Прикладное решение создает единое информационное пространство для отображения финансово-хозяйственной деятельности предприятия, охватывая основные бизнес- процессы. В то же время четко разграничивается доступ к хранимым сведениям, а также возможности тех или иных действий в зависимости от статуса работников. На предприятиях холдинговой структуры общая информационная база может охватывать все организации, входящие в холдинг.

Это существенно снижает трудоемкость ведения учета за счет повторного использования разными организациями общих массивов информации. При этом по всем организациям ведется сквозной управленческий и регламентированный (бухгалтерский и налоговый) учет, но регламентированная отчетность формируется отдельно по организациям. Факт совершения хозяйственной операции регистрируется один раз и получает отражение в управленческом и регламентированном учете.

Необходимость повторного ввода информации исключена. Средством регистрации хозяйственной операции является документ, причем для ускорения работы широко используются механизмы подстановки данных «по умолчанию», ввод новых документов на основании ранее введенных. «1С:ERP Управление предприятием 2» включает следующие подсистемы:

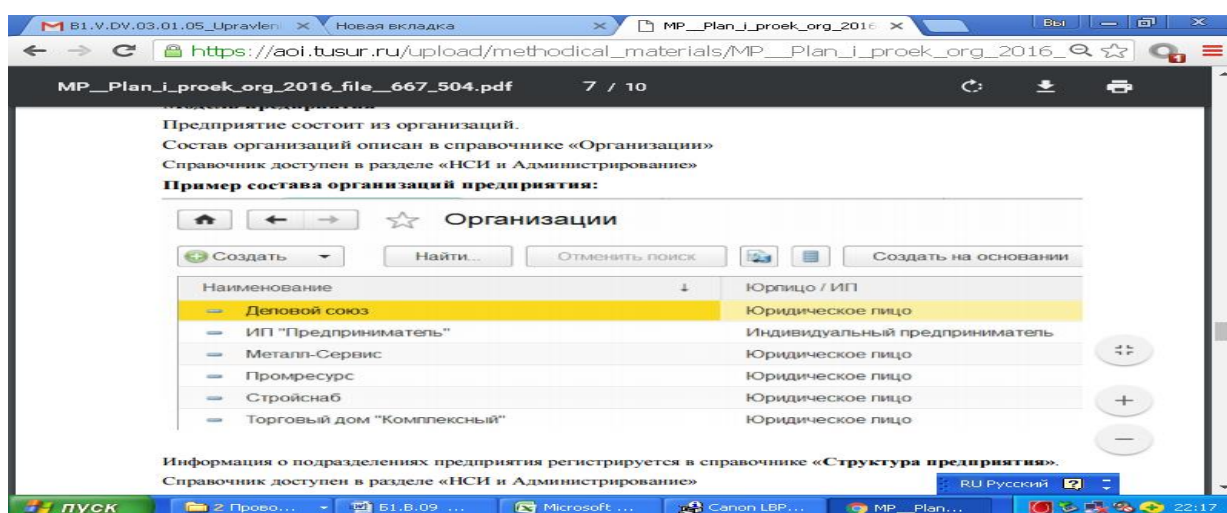
1. Мониторинг и анализ показателей деятельности.

2. Управление производством и оптимизация планирования.
3. Управление затратами и расчет себестоимости.
4. Управление финансами.
5. Бюджетирование, казначейство.
6. Регламентированный учет.
7. Управление взаимоотношениями с клиентами.
8. Управление продажами.
9. Управление закупками.
10. Управление персоналом и расчет заработной платы.
11. Складское хозяйство и управление запасами.
12. Организация ремонтов.

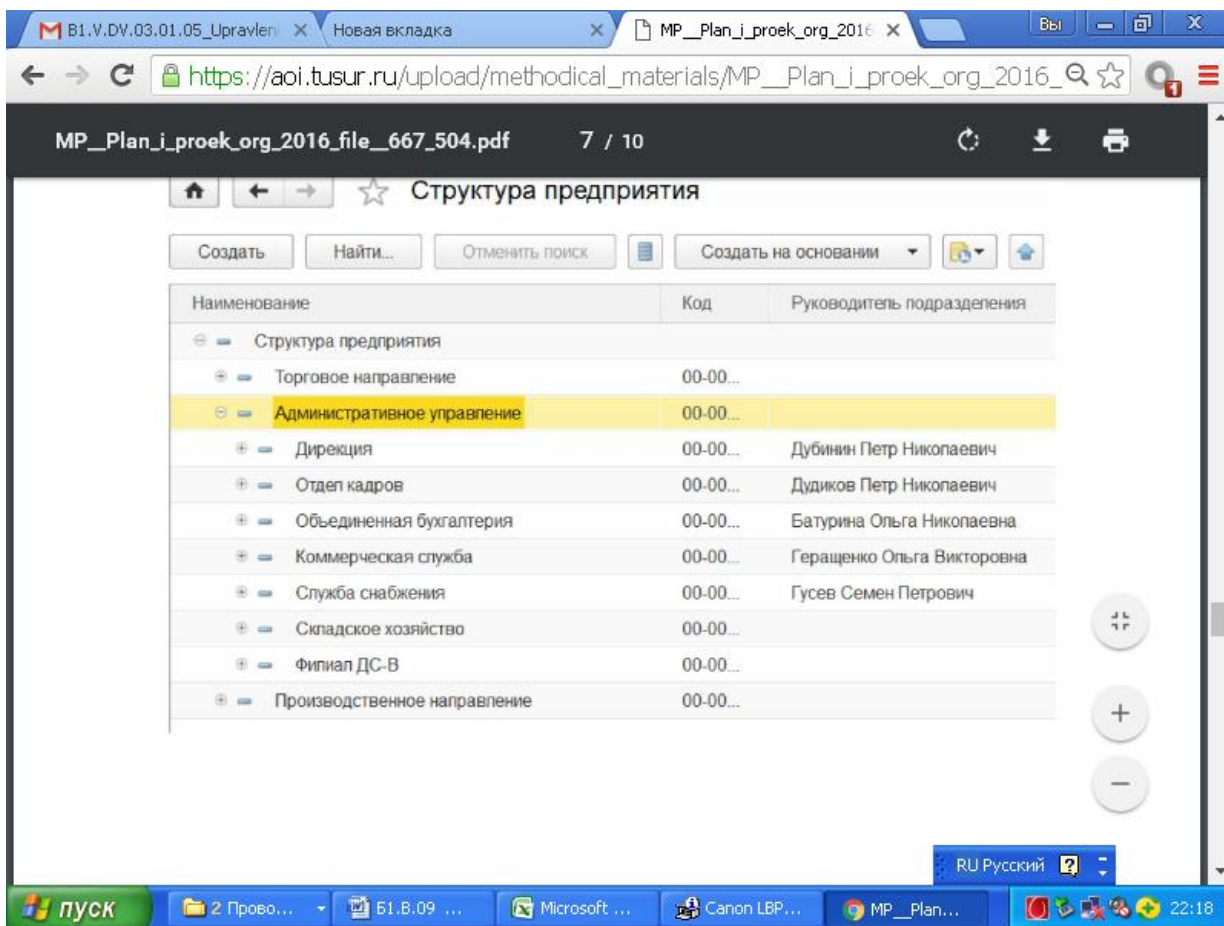
В рамках бюджетирования решается одна из основных задач управления предприятием – комплексная оценка эффективности используемых бизнес-моделей. Ключевыми возможностями бюджетирования являются: моделирование перспективных финансовых состояний предприятия с учетом различных экономических факторов, лимитирование расходов денежных средств, оценка отклонений фактических данных от плановых данных, использование интеграционных связей, комплексный анализ достигнутых результатов. Для контроля и анализа целевых показателей деятельности предприятия можно использовать данные монитора целевых показателей.

Система целевых показателей - приборная панель управления для менеджеров предприятия всех уровней. Использование системы целевых показателей позволяет: своевременно выявлять проблемные участки на любом этапе управления предприятием; контролировать выполнение поставленных целей; анализировать эффективность ключевых процессов предприятия с помощью показателей; • анализировать структуры целей; оценивать текущее состояние бизнеса; топ-менеджерам принимать оптимальные управленческие решения по ключевым процессам на основании данных по целевым показателям предприятия.

7 Модель предприятия. Предприятие состоит из организаций. Состав организаций описан в справочнике «Организации». Справочник доступен в разделе «НСИ и Администрирование»



Информация о подразделениях предприятия регистрируется в справочнике «Структура предприятия». Справочник доступен в разделе «НСИ и Администрирование» Пример структуры предприятия:



Представить отчет по результатам работы.

Отчет должен включать:

1. Дерево целей организации.
2. Структуру предприятия в «1С:ERP Управление предприятием 2»

**1 балл** студент свободно и уверенно применяет свои знания на практике при решении конкретных задач в лабораторной работе, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, высокий уровень сформированности компетенций, свободное и правильное обоснование принятых решений, задания выполняет верно.

**0,7 балла (хорошо)** студент твердо знает материал, грамотно и по существу его излагает, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в решении задачи некоторые неточности, задания выполнено с незначительными ошибками.

**0,4 балла (удовлетворительно)** – студент отвечает на вопросы в лабораторной работе не достаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа, практическое задание не выполнено.

**0,2 балла (неудовлетворительно)** – студент отвечает на вопросы в лабораторной работе поверхностно и бессистемно, допускает существенные неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень сформированности компетенций и непонимание материала, практическое задание не выполнено.

Составитель: \_\_\_\_\_ М.Я. Веприкова  
(подпись)



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

**Кафедра экономики и управления**

**Вопросы для подготовки к экзамену  
 по дисциплине «Организационное проектирование»  
 для студентов 4 курса  
 Направление подготовки: 38.03.02  
 Менеджмент  
 Направленность (профиль) программы  
 «Менеджмент организации»  
 на 2019 -2020 уч. год**

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 целей».
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.

Составитель: \_\_\_\_\_

  
(подпись)

М.Я. Веприкова

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

**Кафедра экономики и управления**  
**Перечень заданий к экзамену**  
**по дисциплине «Организационное проектирование»**  
**для студентов 4 курса**  
**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**  
**Направленность (профиль) программы**  
**«Менеджмент организации»**  
**на 2019 -2020 уч. год**

Номер компл екта	Типовые задания к экзамену
1.	<p>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.</p>
2.	<p>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?</p>
3.	<p>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.</p>
4.	<p>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.</p>

Несколько одержимых человек (Масару Ибука – технический гений, основатель компании, Акио Морита – коммерческий директор и др.) объединились 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 видеоманитофона (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 менеджеров, 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 а 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 несомнен 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 практической 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 многочислен-ные 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 кон-тракт 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 про-дукты 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 причи-не она (он) была (был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухажи-вания. 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> <li>• экологичность товара;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <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><b>Форма 1.1 АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОЛЛЕКТИВА ЗАВОДА АГРЕГАТНЫХ СТАНКОВ (ОТНОШЕНИЕ К ПРОБЛЕМЕ КАЧЕСТВА)</b></p> <p>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)</p>

	<p>культура рационального неинтенсивного использования; д) культура рационального интенсивного использования? 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. 29</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. 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: <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> </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</p>

	некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли Вы эту женщину на работу? Почему?
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 сдельнопремиальную, 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 единоначалия 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, отдельная диета (белки не употребляются с углеводами), сыроедение, питание по Полю Бреггу (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. 67 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

	<p>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?</p>
33.	<p>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 «высококомобильный» характер труда с излишком восполняет недостаток физических упражнений. Согласитесь ли Вы с подобной позицией?</p>
34.	<p>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?</p>
35.	<p>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?</p>
36.	<p>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.</p>

Составитель: \_\_\_\_\_



М.Я. Веприкова

(подпись)

**Приложение 12**  
**Образец оформления экзаменационного билета**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования

«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ**

Факультет экономики, менеджмента и торговли

**Кафедра экономики и управления**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) «Менеджмент  
организации»

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**  
**по дисциплине «Организационное проектирование»**

1.	<i>Организация как объект исследования и проектирования.</i>
2.	<i>Концепции и подходы в изучение организации.</i>
3.	<i>Тест</i>

Преподаватель, к.э.н, доцент \_\_\_\_\_ М.Я. Веприкова  
(подпись)

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ И. В. Балашова  
(подпись)

Утверждено на заседании КЭУ протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

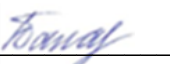


## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. ФОС дисциплины с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления  
Протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой  И.В. Балашова

2. Оценочные материалы по учебной дисциплине с внесенными дополнениями и изменениями рекомендованы к утверждению на заседании кафедры корпоративного и государственного управления, протокол №7/1 от 10.03.2023 г.

Заведующий кафедрой  И.В. Балашова