

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического  
факультета

профессор К. Э. Тюпаков  
«22» мая 2023 г.

## **Рабочая программа дисциплины**

### **Организационное проектирование**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями  
здравья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным  
профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент**

**Направленность  
Инновационный менеджмент**

**Уровень высшего образования  
Бакалавриат**

**Форма обучения  
Очная, очно-заочная**

**Краснодар  
2023**

Рабочая программа дисциплины «Организационное проектирование» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 12 августа 2020 г. № 970.

Автор:  
канд. экон. наук, доцент



А.Р. Сайфетдинов

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры организации производства и инновационной деятельности от 17.04.2023 г., протокол № 9.

Заведующий кафедрой  
д-р техн. наук,  
канд. экон. наук, профессор



Ю. И. Бершицкий

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 10.05.2023 г. № 11.

Председатель  
методической комиссии,  
д-р экон. наук, профессор



А. В. Толмачев

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
канд. экон. наук, профессор



А. П. Соколова

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Организационное проектирование» является формирование у обучающихся комплекса теоретических знаний и практических навыков о проектировании сложных производственных систем и организационных структур управления ими, а также об основах экономического обоснования принятых организационных решений.

### **Задачи дисциплины**

- сформировать у обучающегося знания о базовых категориях организационного проектирования;
- ознакомить обучающегося с подходами к определению организационного проектирования и инновационными методами его осуществления;
- сформировать у обучающегося практические навыки сбора, обобщения, систематизации и анализа информации о производственных системах и организационных структурах управления на различных предприятиях;
- сформировать у обучающегося практические навыки по проектированию организационных структур управления с учетом тенденций инновационного развития;
- сформировать у обучающегося практические навыки в сфере планирования и реализации проектов и программ инновационных организационных трансформаций существующих и вновь созданных предприятий различных сфер экономики.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ПК-1. Способен анализировать внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации, осуществлять подготовку к проведению изменений в организации, проводить мониторинг параметров проводимых в организации изменений, проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.

ПК-6. Владеет навыками разработки с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции

В результате изучения дисциплины «Организационное проектирование» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий:

**Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»**

**ОТФ-3.4: Обоснование решений**

**Трудовая функция:** Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей изменений

**Трудовые действия:**

– Выявление, сбор и анализ информации бизнес-анализа для формирования возможных решений

– Описание возможных решений

**Трудовая функция:** Анализ, обоснование и выбор решения

**Трудовые действия:**

– Анализ решений с точки зрения достижения целевых показателей решений

– Оценка ресурсов, необходимых для реализации решений

– Оценка эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью

– Выбор решения для реализации в составе группы экспертов

### **3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

«Организационное проектирование» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Инновационный менеджмент».

### **4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетные единицы)**

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Очно-заочная
<b>Контактная работа</b>		
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	55	25
— лекции	52	22
— практические	18	10
— внеаудиторная	34	12
— экзамен	3	3
<b>Самостоятельная работа</b>	3	3
<b>Итого по дисциплине</b>	53	83
в том числе в форме практической подготовки	108	108

## 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен

Дисциплина изучается на 3 курсе в 5 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 3 курсе в 5 семестре по учебному плану очно-заочной формы обучения.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая само- стоятельную работу студентов и трудоем- кость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
1	<b>Основные теоретические положения организационного проектирования</b> Понятие организации в теории организационного проектирования. Понятия, объекты и особенности организационного проектирования с учетом тенденций инновационного развития. Роль и значение организационного проектирования в современных условиях хозяйствования. Инновационные способы организационного проектирования. Обзор программных продуктов, используемых в процессе изучения дисциплины: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint).	ПК-1 ПК-6	5	2	–	2	–	5
2	<b>Методологические особенности организационного проектирования в условиях инновационного развития экономики</b> Законы организации как методологическая основа организационного проектирования. Особенности и использование системного и ситуационного подходов при проектировании организаций. Функциональный и процессный подходы к проектированию и управлению организациями. Инновационные методы организационного проектирования и их практическое использование. Технико-экономическое обоснование организационного проектирования. Стадии формирования общего и	ПК-1 ПК-6	5	2	–	4	–	5

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая само- стоятельную работу студентов и трудоем- кость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	рабочего организационного проек- та. Стадия внедрения организаци- онного проекта. Особенности ор- ганизационного проектирования существующих и вновь создава- емых предприятий с учетом тен- денций инновационного развития экономики.							
3	<b>Особенности организационного проектирования производствен- ных систем</b>  Проектирование производственных систем, типы производства и их определение. Понятие мощности производства и особенности ее планирования. Виды планировок производственных мощностей. Ба- лансирование поточных производ- ственных линий. Система синхро- низированного производства и ее основные принципы. Роль стан- дартизации и специализации в ор- ганизации синхронизированного производства. Размер партии изде- лий в синхронизированном произ- водстве. Рациональное размеще- ние оборудования в синхронизи- рованном производстве.	ПК-1 ПК-6	5	2	–	4	–	5
4	<b>Выбор места размещения произ- водства</b>  Общие положения о размещении производства. Факторы, влияющие на выбор места размещения произ- водства. Стратегии и тенденции в размещении производства. Исполь- зование метода центра тяже- сти при выборе места размещения производства.	ПК-1 ПК-6	5	2	–	4	–	5
5	<b>Анализ и проектирование орга- низаціонных структур управле- ния</b>  Понятие и типы организационных структур управления. Разделение труда и департаментизация орга- низации. Определение масштаба управляемости в организационном	ПК-1 ПК-6	5	2	–	4	–	5

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая само- стоятельную работу студентов и трудоем- кость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	проектировании. Функциональный и процессный подход к проектированию.							
6	<b>Основные виды бюрократических организационных структур управления</b>  Линейная организационная структура управления, ее преимущества и недостатки. Линейно-штабная организационная структура управления. Особенности дивизиональных организационных структур управления, виды, преимущества и недостатки.	ПК-1 ПК-6	5	2	–	4	–	5
7	<b>Основные виды органических организационных структур управления и их краткая характеристика</b>  Проектная организационная структура управления. Матричные организационные структуры управления. Холдинговая структура управления.	ПК-1 ПК-6	5	2	–	4	–	5
8	<b>Иновационные тенденции в построении организационных структур управления</b>  Эдхократическая организация. Многомерная организация. Партиципативная организация. Предпринимательская организация.	ПК-1 ПК-6	5	2	–	4	–	9
9	<b>Оценка эффективности организационных проектов, содержащих в себе инновационные решения</b>  Понятие и особенности комплексной оценки эффективности организационных проектов. Критерии эффективности инновационных организационных проектов. Методы оценки эффективности отдельных инноваций в организационном проектировании. Понятие и методы определения ставки дисконта. Показатели оценки эффективности инвестиций в реализацию организационных проектов.	ПК-1 ПК-6	5	2	–	4	–	9

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая само- стоятельную работу студентов и трудоем- кость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	Итого			18	—	34	—	53

### **Содержание и структура дисциплины по очно-заочной форме обу- чения**

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая само- стоятельную работу студентов и трудоем- кость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
1	<p><b>Основные теоретические положения организационного проектирования</b></p> <p>Понятие организации в теории организационного проектирования. Понятия, объекты и особенности организационного проектирования с учетом тенденций инновационного развития. Роль и значение организационного проектирования в современных условиях хозяйствования. Инновационные способы организационного проектирования. Обзор программных продуктов, используемых в процессе изучения дисциплины: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint).</p>	ПК-1 ПК-6	5	1	—	1	—	9
2	<p><b>Методологические особенности организационного проектирования в условиях инновационного развития экономики</b></p> <p>Законы организации как методологическая основа организационного проектирования. Особенности и использование системного и ситуационного подходов при проектировании организаций. Функциональный и процессный подходы к проектированию и управлению организациями. Инновационные методы организационного</p>	ПК-1 ПК-6	5	1	—	1	—	9

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая само- стоятельную работу студентов и трудо- емкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	проектирования и их практическое использование. Технико-экономическое обоснование организационного проектирования. Стадии формирования общего и рабочего организационного проекта. Стадия внедрения организационного проектирования существующих и вновь создаваемых предприятий с учетом тенденций инновационного развития экономики.							
3	<b>Особенности организационного проектирования производственных систем</b>  Проектирование производственных систем, типы производства и их определение. Понятие мощности производства и особенности ее планирования. Виды планировок производственных мощностей. Балансирование поточных производственных линий. Система синхронизированного производства и ее основные принципы. Роль стандартизации и специализации в организации синхронизированного производства. Размер партии изделий в синхронизированном производстве. Рациональное размещение оборудования в синхронизированном производстве.	ПК-1 ПК-6	5	1	—	1	—	9
4	<b>Выбор места размещения производства</b>  Общие положения о размещении производства. Факторы, влияющие на выбор места размещения производства. Стратегии и тенденции в размещении производства. Использование метода центра тяжести при выборе места размещения производства.	ПК-1 ПК-6	5	1	—	1	—	9
5	<b>Анализ и проектирование организационных структур управления</b>	ПК-1 ПК-6	5	1	—	1	—	9

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая само- стоятельную работу студентов и трудо- емкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	Понятие и типы организационных структур управления. Разделение труда и департаментизация организации. Определение масштаба управляемости в организационном проектировании. Функциональный и процессный подход к проектированию.							
6	<b>Основные виды бюрократических организационных структур управления</b>  Линейная организационная структура управления, ее преимущества и недостатки. Линейно-штабная организационная структура управления. Особенности дивизиональных организационных структур управления, виды, преимущества и недостатки.	ПК-1 ПК-6	5	1	–	1	–	9
7	<b>Основные виды органических организационных структур управления и их краткая характеристика</b>  Проектная организационная структура управления. Матричные организационные структуры управления. Холдинговая структура управления.	ПК-1 ПК-6	5	1	–	2	–	9
8	<b>Инновационные тенденции в построении организационных структур управления</b>  Эдхократическая организация. Многомерная организация. Партиципативная организация. Предпринимательская организация.	ПК-1 ПК-6	5	1	–	2	–	9
9	<b>Оценка эффективности организационных проектов, содержащих в себе инновационные решения</b>  Понятие и особенности комплексной оценки эффективности организационных проектов. Критерии эффективности инновационных организационных проектов. Методы оценки эффективности отдельных инноваций в организа-	ПК-1 ПК-6	5	2	–	2	–	11

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая само- стоятельную работу студентов и трудо- емкость (в часах)			
				Лекции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки
	ционном проектировании. Понятие и методы определения ставки дисконта. Показатели оценки эффективности инвестиций в реализацию организационных проектов.						
Итого				10	—	12	— 83

## **6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

1. Организационное проектирование: метод. рекомендации по проведению практических занятий / сост. А. Р. Сайфетдинов. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 52 с. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10101>

2. Организационное проектирование: метод. рекомендации к контактной и самостоятельной работе / сост. А. Р. Сайфетдинов, Н. Р. Сайфетдинова, П. В. Сайфетдинова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 73 с. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10099>

## **7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

### **7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО**

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
PK-1.	Способен анализировать внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации, осуществлять подготовку к проведению изменений в организации, проводить мониторинг параметров проводимых в организации изменений, проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев
5	<i>Организационное проектирование</i>
6	Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия
6	Экономический анализ
6	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
7	Бизнес-системы
7	Реинжиниринг бизнес-процессов

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
8	Производственная стратегия предприятия
8	Преддипломная практика
8	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
ПК-6. Владеет навыками разработки с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции	
5	<i>Организационное проектирование</i>
7	Реинжиниринг бизнес-процессов
8	Производственная стратегия предприятия
8	Преддипломная практика
8	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>ПК-1. Способен анализировать внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации, осуществлять подготовку к проведению изменений в организации, проводить мониторинг параметров проводимых в организации изменений, проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев</b>					

Индикаторы достижения компетенций ПК-1.1. Понимает и анализирует предметную область и специфику деятельности организации, внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на нее, выполняет функциональную декомпозицию работ, моделирует объем и границы работ ПК-1.2. Анализирует организационную структуру, бизнес-процессы с целью выявления заинтересованных сторон, сбора, регистрации и анализа информации о заинтересованных сторонах, проведения их классификации ПК-1.4. Разрабатывает показатели и проводит оценку состояния	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Контрольная работа, реферат, тест, вопросы и задания для проведения экзамена
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
организации, проводит анализ деятельности организации с целью подготовки к проведению изменений					
<b>ПК-6. Владеет навыками разработки с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции</b>					
Индикаторы достижения компетенций ПК-6.1. Владеет современными методами организации научноемкого производства и характеристиками передовых производственных технологий, методами определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними, порядком разработки организационных структур организации, положений о подразделениях, должностных инструкций ПК-6.2. Выполняет оценку производственно-технологического потенциала инновационной организации с использованием стандартных методик и алгоритмов, выбирает способы организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов ПК-6.3. Руководит разработкой производственных программ и календарных графиков выпуска продукции в структурном подразделении организации, их корректировкой в течение планируемого периода, разработкой и внедрением нормативов для производственного планирования ПК-6.4.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Кейс-задание, контрольная работа, реферат, тест, вопросы и задания для проведения экзамена

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>Анализирует показатели деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявляет возможности повышения эффективности управления, разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий ПК-6.5.</p> <p>Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции</p>					

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО**

#### **Оценочные средства для текущего контроля**

*Компетенция: Способен анализировать внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации, осуществлять подготовку к проведению изменений в организации, проводить мониторинг параметров проводимых в организации изменений, проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев (ПК-1)*

## **Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)**

1. Понятие организации в теории организационного проектирования, ее составные элементы. Основные законы теории организации, законы второго уровня и их соотношение. Использование эффекта синергии в организационном проектировании.
2. Подходы к определению организационного проектирования, его разновидности и особенности применительно к существующим и вновь создаваемым организациям. Объекты, способы, формы организационного проектирования и их сущность.
3. Влияние проектных решений в организационном проектировании на конкурентоспособность и эффективность предприятия.
4. Системный и ситуационный подходы к организационному проектированию, основные отличия, их преимущества и недостатки.
5. Сущность функционального и процессного подходов к проектированию организаций, их соотношение и возможности совместного применения.
6. Основные методы, используемые в организационном проектировании (метод аналогий, экспертно-аналитический метод, метод структуризации целей, метод моделирования), их особенности, преимущества и недостатки. Формирование исходной информации для их применения.
7. Комплексный и технический организационные проекты, основные разделы, этапы разработки и внедрения. Технико-экономическое обоснование организационного проекта. Задание на организационное проектирование.
8. Стадия внедрения организационного проекта на предприятие, организация контроля за ходом внедрения организационного проекта.
9. Содержание и порядок проектирования производственных систем на предприятиях. Определение типа производства. Особенности проектирования производственных систем различных типов (массового, серийного и единичного).
10. Мощность производственной системы, ее понятие, виды и значение для проектирования. Факторы, оказывающие влияние на выбор размера мощности производственной системы. Формирование производственных систем гибких к кратко- и среднесрочным колебаниям спроса.

## **Темы рефератов (приведены примеры)**

1. Формирование организационного проектирования как перспективного направления управленческой деятельности.
2. Генезис понятия организации в современной теории менеджмента.
3. Цели и задачи организационного проектирования в современных условиях хозяйствования.
4. Понятие и экономическое содержание организационного проектирования.
5. Комплексное и локальное организационное проектирование: особенно-

сти осуществления.

6. Объекты и субъекты организационного проектирования.

7. Опыт мировых ведущих компаний в организационном проектировании.

8. Значения становления организационного проектирования для развития отечественной экономики.

9. Опыт отечественных компаний в организационном проектировании.

10. Эволюционное и революционное организационное проектирование: особенности осуществления.

11. Эмпирическое организационное проектирование: основные этапы и особенности.

12. Аналитическое организационное проектирование: математическое и программное обеспечение реализации.

13. Закон синергии: ее сущность и практическое значение для организации управления предприятиями.

14. Структура методологической базы организационного проектирования в условиях инновационного развития экономики.

15. Развитие организационных структур управления: его принципы и этапы.

### **Тесты (приведены примеры)**

1. Под организацией в теории организационного проектирования понимают ...

а) группу людей, объединившихся для получения прибыли в результате своей хозяйственной деятельности

б) целостную систему, созданную и функционирующую для заданной цели и включающую в себя подсистемы и их элементы, а также функциональные связи между ними

в) уровень выполнения поставленных целей при организации производственной деятельности предприятия

г) деятельность, направленную на создание нового продукта, на который предъявляется платежеспособный спрос на рынке

2. Под организационным проектированием при узком подходе к его определению понимают ...

а) разработку проектных решений по организации и совершенствованию только технологической системы предприятия

б) разработку проектных решений по организации и совершенствованию только системы управления на предприятии

в) разработку проектных решений по организации и совершенствованию только производственной системы предприятия

г) разработку проектных решений по организации и совершенствованию только социальной системы предприятия

3. Укажите действия, совершаемые при локальном организационном проектировании:

а) определение количества подразделений и функциональных служб предприятия

б) определение уровней иерархии в организационной структуре управления

в) разработка решений по совершенствованию отдельных функций, выполняемых в аппарате управления предприятием

г) выбор места размещения вновь создаваемого предприятия

4. Укажите параметры организации, определяемые при комплексном организационном проектировании:

а) количество функциональных служб предприятия

б) потребность в основном технологическом оборудовании и производственных площадях

в) число уровней иерархии управления

г) лица, занимающие руководящие должности в организации

5. Укажите ситуации, в которых осуществляется организационное проектирование:

а) при разработке инновационных продуктов, на которые предъявляется платежеспособный спрос потребителей

б) при создании нового предприятия в любой отрасли экономики

в) при значительных структурных преобразованиях уже функционирующих предприятий

г) при создании только инновационных коммерческих предприятий, ориентированных на получение прибыли

6. Укажите правильные утверждения в отношении детерминистических и стохастических экономико-математических моделей:

а) все экономические методы исследования агропроизводственных систем могут быть представлены как детерминистическими, так и стохастическими моделями

б) детерминистические модели используются только при исследований инженерных систем, в то время как стохастическими могут быть описаны и производственно-биологические системы

в) детерминистические модели предполагают в отличие от стохастических, что вся исходная информация однозначно определена и не содержит неопределенности

г) использование на практике стохастических моделей обычно является более простым, чем детерминистических

*Компетенция: Владеет навыками разработки с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции (ПК-6)*

### **Кейс-задания (приведен пример)**

#### **Проектирование гибкой структуры управления, адаптированной к постоянным изменениям внешней и внутренней среды**

Завод «Гидронасос» выпускает продукцию, предназначенную для двух групп потребителей – населения и городского хозяйства. Исходная структура завода представлена на рисунке.

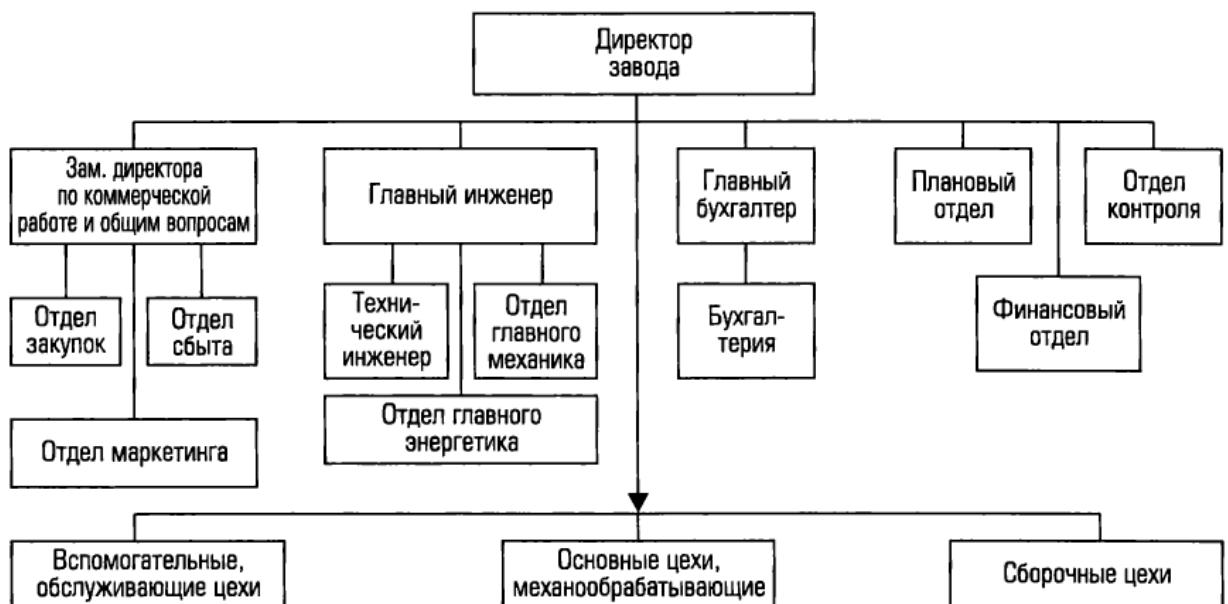


Рисунок – Исходный вариант структуры управления завода

Организационная структура управления имеет следующие организационные характеристики.

1. Общий критерий департаментизации – «ресурсы». В частности, первые три уровня управления сгруппированы по функциям (общим: плановая, бухгалтерская, финансовая; обеспечивающим: технологическая, энергетическая, ремонтное обслуживание, контроль качества; основным: закупки, производство, маркетинг, сбыт). На четвертом уровне подразделения сгруппированы по технологическому процессу и видам оборудования, а также по численности, времени и территории.
2. Тип структуры – линейно-функциональный.
3. Структура управления – иерархическая, четырехуровневая, централизованная, так как все управленческие функции (основные, обеспечивающие и общие) выполняются на верхнем заводском уровне управления.
4. Завод является типичной традиционной организацией, механистической по отношению к внешней среде и корпоративной по отношению к

человеку.

Отмеченные характеристики свидетельствуют, что организация не приспособлена к изменениям внешней среды, так как любая перемена, например, внедрение технико-технологических инноваций, изменение потребительских предпочтений, появление новых конкурентов, может ухудшить результаты деятельности, а возможно, и повлечь за собой банкротство. Ответственность специалистов за выпускаемую продукцию размыта, нет возможности выделить ценность каждого вида деятельности и его влияние на конечные финансовые показатели.

Необходимым средством для проведения успешных изменений является формирование организационной структуры, которая должна обладать соответствующим потенциалом. Организационная структура как форма должна следовать за изменением содержания организации, опираясь на выбранные характеристики с точки зрения соответствия миссии и стратегии, и быть лучшим вариантом поддержки инновационных изменений. Целесообразно использовать процессно-ориентированную структуру управления с предпринимательскими подразделениями.

### **Вопросы и задания:**

1. Разработать новую структуру управления с предпринимательскими единицами, обеспечивающую предприятию необходимую гибкость в современных условиях хозяйствования. Концептуальная схема формирования такой представлена в следующей таблице.

Таблица – Концептуальная схема формирования структуры управления с предпринимательскими единицами

Наименование этапа	Результат
Определение цели управления	1. Соединение интересов организации, работников и клиентов 2. Расширенное рассмотрение системы управления, включение в систему управления поставщиков, потребителей, работников организации
Определение последовательности проектирования процессов	1. Конкретизация целей (более низкого уровня, вытекающих из основной). 2. Выявление ключевых бизнес-процессов, их ранжирование по степени стратегической важности. 3. Оценка выполнения каждого бизнес-процесса по критерию удовлетворения требований клиентов, по критерию возможности достижения желаемых результатов. 4. Выбор процессов для проектирования по совокупности критерий.
Изучение процесса с целью его понимания	1. Определение границ процесса (начала и окончания). 2. Определение поставщиков и клиентов процесса (внутренних и внешних). 3. Определение требований клиентов, согласование требований разных клиентов, разработка альтернативных вариантов требований. 4. Анализ существующих процессов, выявление их слабых и сильных сторон

Разработка нового процесса	1. Схема нового процесса, описание его специфических черт, показывающих, как он будет работать, кто будет занят и в каком месте организации. 2. Создание схем информационных потоков новых процессов
Определение ответственных	1. Определение интегральной ответственности. 2. Определение предпринимательской ответственности за стратегическую политику подразделения и маркетинговую политику
Распределение функций управления по уровням и подразделением	1. Выделение центрального уровня, создания главного офиса из высококвалифицированных специалистов, экспертов. Создание отделов общих служб. 2. Распределение функций управления по уровням и подразделениям
Формирование предпринимательского подразделения	Формирование команды, назначение менеджеров, назначение других должностей
Формирование системы взаимоотношений между подразделениями	Разработка схемы линейных и функциональных связей между подразделениями

2. Что позволяет сделать вывод о том, что спроектированная структура управления будет обладать большими возможностями для реализации изменений в организации и внедрения инноваций?

3. Какие еще существуют возможности развития разработанной организационной структуры управления в дальнейшем?

### **Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)**

1. Виды пространственных планировок производственных мощностей системы, особенности их проектирования, рекомендации при выборе.

2. Экономическое содержание балансирования поточных производственных линий. Правила определения пригодности постановки конкретного вида продукции на производство на поточную производственную линию. Тakt запуска и коэффициент массовости.

3. Основные отличия и преимущества системы синхронизированного (бережливого) производства по сравнению с традиционно используемыми производственными системами. Основные принципы ее организации.

4. Особенности специализации труда при организации системы синхронизированного производства. Технологическая и предметная специализация, преимущества и недостатки этих типов. Определение размера партии изделий в синхронизированном производстве.

5. Способы пространственного размещения оборудования при организации бережливого производства. Альтернативные схемы размещения, их преимущества и недостатки. Особенности распределения рабочих по рабочим местам в синхронизированном производстве.

6. Особенности балансировки поточных производственных линий при организации системы синхронизированного производства.

7. Этапы процедуры выбора места под производство и их содержание. Особенности выбора места при размещении предприятий в малом, среднем и крупном бизнесе. Факторы, влияющие на выбор места размещения производства.

8. Размещение производственных мощностей относительно рынков сбыта и источников сырьевых ресурсов. Тенденции размещения крупных корпораций. Стратегии формирования специализации производственной системы при выборе места размещения производства.

9. Методы обоснования выбора места размещения производства: их особенности, преимущества и недостатки (метод анализа объемов и затрат, метод рейтингов факторов и метод центра тяжести). Учет объемы перевозимых грузов при определении места размещения методом центра тяжести.

10. Организационные структуры управления, их элементы. Бюрократические и органические организационные структуры, их преимущества и недостатки. Типы конфигурации организационных структур. Распределение прав и ответственности в организационных структурах управления.

### **Темы рефератов (приведены примеры)**

1. Принципы и особенности использования ситуационного подхода при организационном проектировании.

2. Системный подход как методологическая основа для организационного проектирования предприятий.

3. Роль законов теории организации в современных условиях проектирования предприятий и компаний.

4. Особенности внедрения функционального и процессного подходов в управлении предприятиями.

5. Практический опыт организационного проектирования в ведущих отечественных предприятиях.

6. Постадийный анализ разработки и реализации организационного проекта инновационно активных предприятий.

7. Формирование внутрифирменного научно-производственного подразделения как важный фактор конкурентоспособности компании.

8. Особенности формирования проектной группы для осуществления инновационных трансформаций предприятия.

9. Проектное управление инновационными изменениями на предприятии.

### **Тесты (приведены примеры)**

1. Укажите особенности системы непрерывного производства:

а) производит большие объемы высоко стандартизированной продукции, вариативность процесса при этом небольшая или отсутствует

б) относится к крупносерийному производству одного или нескольких сходных изделий, вариативность при этом небольшая

- в) характеризуется участием в процессе многих видов работ, с частым переключением с одной на другую; вариативностью от средней до высокой  
г) тип производственного процесса, который задействован для выполнения неординарных заказов и включает сложный комплекс операций

2. Укажите особенности системы массового производства:

- а) производит большие объемы высоко стандартизированной продукции, вариативность процесса при этом небольшая или отсутствует  
б) осуществляет производство одного или нескольких сходных изделий, объемы производства, как правило, большие, вариативность при этом небольшая  
в) характеризуется участием в процессе многих видов работ, с частым переключением с одной на другую  
г) тип производственного процесса, который задействован для выполнения неординарных заказов и включает сложный комплекс операций

3. Укажите основные преимущества проектных структур управления:

- а) уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена  
б) приближение оперативного управления к проблемам рынка  
в) комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы  
г) концентрацию всех усилий на выполнении одного конкретного проекта

4. К органическим структурам управления относят следующие структуры:

- а) линейную  
б) дивизиональную  
в) проектную  
г) матричную

5. К конструктивно-технологическим признакам деталей относят:

- а) вид заготовки  
б) габаритные размеры детали  
в) технологический маршрут обработки  
г) объем выпуска  
д) цены на продукцию

6. К планово-организационным признакам деталей относят:

- а) вид заготовки  
б) габаритные размеры детали  
в) технологический маршрут обработки  
г) объем выпуска  
д) трудоемкость изготовления

7. Интегрированное компьютерное производство – это ...

а) система, объединяющая широкий спектр производственной деятельности с помощью интегрированной компьютерной системы, производственное планирование и контроль

б) производство современной компьютерной техники и сопутствующих материалов

в) прерывистая технологическая система, где производятся малые объемы продукции

г) тип производственного процесса, который задействован для выполнения неординарных заказов и включает сложный комплекс операций

8. Проектная мощность производственной системы – это ...

а) максимальный объем выпуска, который в принципе можно добиться

б) максимально возможный объем выпуска с учетом всех видов продукции, рабочих графиков, эксплуатации оборудования, факторов качества

в) действительный объем выпуск

г) объемы выпуска продукции в системе проектного производства

9. Укажите причины необходимости привлечения внешних консультантов для формирования эффективной системы управления в отечественных организациях:

а) возможность воспользоваться большим объемом знаний и практического опыта других предприятий с помощью консультантов

б) возможности руководителя самостоятельно поддерживать собственные знания в области организационного проектирования ограничены.

в) содержание собственной группы внутренних консультантов требует формирование значительного бюджета управления в условиях ограниченности финансовых средств

г) внешние консультанты, как правило, лучше осведомлены о внутренних проблемах организаций

10. Укажите, с чем связано большинство проблем предприятий в современный период:

а) с процессом формирования рыночных отношений и рыночной инфраструктуры

б) с вхождением страны в мировое экономическое сообщество

в) со структурными преобразованиями экономики вследствие информационной, телекоммуникационной революций

г) с переходом от ручного к механизированному труду

## **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля**

*Компетенция: Способен анализировать внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации, осуществлять подготовку к проведению изменений в организации, проводить мониторинг параметров проводимых в организации изменений, проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критерииев (ПК-1)*

### **Вопросы к экзамену:**

1. Основные тенденции в развитии организационных структур управления.
2. Организационные структуры, содержащие в себе признаки компаний будущего (эдхократическая, многомерная, партисипативная и предпринимательская организации).
3. Горизонтальные и сетевые организации как компании будущего.
4. Виртуальные организации в цифровой экономике.
5. Цель, подходы и критерии оценки эффективности организационных проектов.
6. Показатели, используемые при оценке эффективности организационных структур управления.
7. Особенности оценки эффективности инвестиций во внедрение комплексных организационных проектов.
8. Основные показатели эффективности инвестиций в реализацию комплексных организационных проектов.
9. Методы организационно-экономического проектирования бизнеса научоемких предприятий.
10. Типовые задачи и этапы организационно-экономического проектирования бизнеса научоемких предприятий.
11. Методы моделирования инновационных бизнес-процессов.
12. Методы оценки качества инновационной продукции.
13. Методы оценки синергетических эффектов при реализации инновационных проектов

### **Практические задания для экзамена (приведены примеры):**

#### **Задание 1.**

Определить ожидаемую прибыль и рентабельность реализации продукции на проектируемом предприятии. Годовая производственная программа представлена тремя видами продукции в количестве соответственно 200, 250 и 350 тыс. ед. Себестоимость производства единицы продукции по ее видам составляет соответственно 85, 78 и 65 руб./ед. Цена реализации продукции ожидается на уровне соответственно 120, 110 и 88 руб./ед. Налог на прибыль предприятия – 20 %.

### **Задание 2.**

Определить затраты на оплату труда производственных рабочих на проектируемом предприятии, если известна следующая информация. Численность производственных рабочих составляет 42 человека. Годовой действительный фонд времени работы одного рабочего равен 1800 ч. Средняя часовая тарифная ставка оплаты труда производственных рабочих составляет 350 руб. Коэффициент премий и доплат определен на уровне 1,2.

### **Задание 3.**

Компания рассматривает варианты внедрения линейно-штабной организационной структуры управления. Для этого планируется организовать штаб при генеральном директоре для помощи ему в разработке стратегический решений по развитию компании. Расчеты показали, что для организации действующего на постоянной основе этого совещательного органа потребуются первоначальные инвестиции в размере 1800 тыс. руб., а текущие расходы на его содержание будут равны 2,5 млн руб. в год. Определить какой дополнительные доходы должны генерировать эти организационные изменения в компании, чтобы первоначальные инвестиции окупились не более чем за 3,5 года.

*Компетенция: Владеет навыками разработки с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции (ПК-6)*

### **Вопросы к экзамену:**

1. Понятие организаций в теории организационного проектирования.
2. Понятия, объекты и особенности организационного проектирования с учетом тенденций инновационного развития.
3. Роль и значение организационного проектирования в современных условиях хозяйствования.
4. Эволюционное и революционное организационное проектирование и его способы.
5. Законы организации как методологическая основа организационного проектирования.
6. Особенности системного и ситуационного подходов при проектировании организаций.
7. Функциональный и процессный подходы к проектированию и управлению организациями.
8. Инновационные методы организационного проектирования и их практическое использование.
9. Состав, содержание и особенности организационного проекта применительно к существующим и вновь создаваемым предприятиям.
10. Стадии разработки организационного проекта предприятия.

11. Технико-экономическое обоснование организационного проектирования и задание не его выполнение.
12. Стадия внедрения организационного проекта.
13. Проектирование производственных систем, типы производства и их определение.
14. Понятие мощности производства и особенности ее планирования.
15. Виды пространственных планировок производственных мощностей предприятий.
16. Сущность и методика балансирования поточных производственных линий.
17. Система синхронизированного (бережливого) производства и основные принципы ее организации.
18. Роль стандартизации и специализации в организации синхронизированного производства.
19. Размер партии изделий и организация их потока в синхронизированном производстве.
20. Рациональное размещение оборудования в синхронизированном производстве.
21. Общие положения о выборе места размещения производства.
22. Факторы, влияющие на выбор места размещения производства.
23. Стратегии и тенденции в размещении производства.
24. Различные методики выбора места размещения производства.
25. Понятие и типы организационных структур управления.
26. Разделение труда и департаментизация организации.
27. Определение масштаба управляемости в организационном проектировании.
28. Иерархия в организации, распределение прав и ответственности в ней.
29. Линейная организационная структура управления, ее преимущества и недостатки.
30. Линейно-штабная организационная структура.
31. Дивизиональные организационные структуры управления, их виды и особенности.
32. Организационная структура управления акционерными обществами.
33. Проектная организационная структура управления.
34. Необходимость и особенности перехода на проектную организационную структуру управления.
35. Матричные организационные структура управления.
36. Понятие, виды холдингов и особенности управления ими.
37. Проект как особый вид производства, требующих своих подходов к управлению.
38. Функции управления проектом.
39. Руководитель проекта, руководители функциональных подразделений и высшее руководство организации в проектной организационной структуре управления.

40. Переход организации на проектные организационные структуры
41. Формирование системы целей и стратегии организации.
42. Формирование матрицы распределения ответственности в организации.
43. Оценка соответствия организационной структуры условиям внешней среды, технологиям и размеру организации.
44. Анализ организационной культуры предприятия.
45. Анализ системы оплаты труда и мотивации персонала.
46. Коммуникационные каналы в организационном проектировании.
47. Комплексная диагностика организационной структуры.
48. Технологический, экономический и финансовый анализ организационной структуры управления.
49. Особенности организационного проектирования корпорации в условиях реструктуризации.
50. Особенности разработки организационной структуры управления предприятием в условиях кризиса.

***Практические задания для экзамена (приведены примеры):***

***Задание 1.***

Рассчитать средневзвешенный показатель массовости проектируемой производственной системы и определить тип производства. Ассортимент производимой продукции включает в себя 6 наименований. Известны трудоемкость планируемого объема производства по каждому виду продукции и их собственный показатель массовости. Расчеты оформить в таблице.

Показатели	Виды продукции:					
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6
Трудоемкость производства планируемого объема продукции, ч	1080	1250	1730	1600	1200	500
Показатель массовости	0,432	0,593	0,322	0,41	0,431	0,42
Весовой коэффициент каждого вида продукции в трудоемкости всей производственной программы						
Средневзвешенный показатель массовости						
Тип производства						

***Задание 2.***

Рассчитайте показатель массовости производства продукции на предприятии, если известны следующие характеристики

Показатели	Значение
Количество технологических операций в производственном цикле	6
Трудоемкость производства единицы изделия, мин.	1,2
Такт запуска продукции, мин.	0,55
Коэффициент, учитывающий выполнение нормы времени	1,05

***Задание 3.***

Рассчитать такт запуска продукции, если известны следующие характеристики

Показатели	Значение
Планируемый годовой объем производства продукции, ед.	20 000
Трудоемкость производства единицы продукции, мин.	8,5
Действительный годовой фонд времени работы оборудования, ч	1650

## **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

### **Критерии оценивания выполнения кейс-заданий**

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «**отлично**» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «**хорошо**» – при наборе в 4 балла.

Оценка «**удовлетворительно**» – при наборе в 3 балла.

Оценка «**неудовлетворительно**» – при наборе в 2 балла.

### **Критерии оценки знаний при написании контрольной работы**

Оценка «**отлично**» – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «**хорошо**» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устраниТЬ с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «**удовлетворительно**» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения 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.

**Оценка «неудовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, 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.

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

**Оценка «хорошо»** – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

**Оценка «удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

**Оценка «неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

**Оценка «отлично»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 85 % тестовых заданий;

**Оценка «хорошо»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 70 % тестовых заданий;

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %;

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

### **Критерии оценки на экзамене**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных по-

ложений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления : учебное пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; перевод Е. А. Климов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 459 с. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74898.html>

2. Згонник, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. – 3-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 230 с. – Режим доступа:  
<https://znanium.com/catalog/document?id=358210>

3. Организационное проектирование : учеб. пособие / А. Р. Сайфетдинов. — Краснодар: КубГАУ, 2020. – 109 с. Режим доступа:  
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=8826>

4. Резник, С. Д. Организационное поведение : учебник / С.Д. Резник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 433 с. – Режим доступа:  
<https://znanium.com/catalog/product/1859647>

### Дополнительная учебная литература

1. Жуков, Б. М. Организационное проектирование в системе менеджмента : учебное пособие / Б. М. Жуков, В. П. Басенко, А. А. Романов. – Электрон. текстовые данные. – М. : Академия естествознания, Южный институт менеджмента, 2010. – 310 с. – Режим доступа:  
<http://www.iprbookshop.ru/9555.html>

2. Зайцев, Л. Г. Организационное поведение : Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – Москва : Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. – 464 с. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа:  
<https://znanium.com/catalog/document?id=45735>

3. Киселева, М. М. Теория менеджмента: организационное поведение : учебное пособие / М. М. Киселева. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2016. – 87 с. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/91553.html>

4. Лунев, В. Л. Управление жизненным циклом организации (предприятия). Часть 2. Поведение организации (предприятия) на разных стадиях жизненного цикла : курс лекций / В. Л. Лунев. – Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИХ», 2016. – 196 с. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа:  
<http://www.iprbookshop.ru/87173.html>

5. Баринов, В. А. Управление проектами : учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с. – Режим доступа:  
<https://znanium.com/catalog/product/1893794>

### 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

#### Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2.	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

Перечень Интернет сайтов:

Вестник Южно-Уральского Государственного университета  
<http://vestnik.susu.ru/cmi/index/>

Журнал «Проблемы прогнозирования» <https://ecfor.ru/nauchnye-izdaniya/problemy-prognozirovaniya/arhiv-nomerov/>

Журнал «Экономика региона» [http://www.uiec.ru/zhurnal\\_yekonomika\\_regiona/o\\_zhurnale/](http://www.uiec.ru/zhurnal_yekonomika_regiona/o_zhurnale/)

Журнал «Инновации в менеджменте» <http://innmanagement.ru>

Журнал «Инновации и инвестиции» <http://www.innovazia.ru>

Журнал «Инновационная деятельность»  
<http://www.sstu.ru/nauka/nauchnye-izdaniya/innovatsionnaya-deyatelnost/>

Журнал «Инновационное развитие экономики»  
<http://www.ineconomic.ru>

Журнал «Мир инноваций» <http://www.mirinn.ru>

Политехнический сетевой электронный научный журнал Кубанского ГАУ <http://ej.kubagro.ru/archive.asp?n=109>

Полпред <https://www.polpred.com>

Профессиональное сообщество «Клуб директоров по науке и инновациям» <http://innovation.gov.ru/page/1139>

Федеральная служба государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Организационное проектирование: метод. рекомендации по проведению практических занятий / сост. А. Р. Сайфетдинов. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 52 с. – Режим доступа:  
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10101>

2. Организационное проектирование: метод. рекомендации к контактной и самостоятельной работе / сост. А. Р. Сайфетдинов, Н. Р. Сайфетдинова, П. В. Сайфетдинова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 73 с. – Режим доступа:  
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10099>

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

- Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств»;
- Пл КубГАУ 2.5.18 «Организация образовательной деятельности по программам бакалавриата»;
- Пл КубГАУ 2.5.29 «О формах, методах и средствах, применяемых в учебном процессе».

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

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного программного обеспечения

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Электронная почта</b>
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a>
2	Гарант	Правовая	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
3	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>

## **12 Материально-техническое обеспечение обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов**

Входная группа в главный учебный корпус оборудован пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией.

№ п/ п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
1	Бизнес-планирование	<p>Помещение №221 ГУК, площадь — 101м<sup>2</sup>; посадочных мест — 95; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ;</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.</p> <p>Помещение №114 ЗОО, площадь — 43м<sup>2</sup>; посадочных мест — 25; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

## **13 Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов**

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

### **Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ**

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li><li>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;</li></ul> <p>при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.</p>
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li><li>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</li></ul> <p>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</p>
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li><li>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li></ul> <p>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных</p>

	средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

### **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

#### **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскопечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;

- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный,
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонаирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

**Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата**  
**(маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
  - опора на определенные и точные понятия;
  - использование для иллюстрации конкретных примеров;
  - применение вопросов для мониторинга понимания;
  - разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
  - увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
  - наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
  - увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групп-

повые задания др.);

– обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;

– наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

### ***Студенты с нарушениями слуха***

#### ***(глухие, слабослышащие, позднооглохшие)***

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскопечатную информацию;

– наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.

– наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

– наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

– наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

– обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

– особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

– чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

– соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

– минимизация внешних шумов;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

### **Студенты с прочими видами нарушений**

#### **(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.