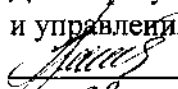


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Факультет экономики и управления

Кафедра «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета экономики  
и управления  
 /М.Ю. Еремина/  
« 02 » 03 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ»**

направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
(уровень бакалавриата)

направленность (профиль):  
«Государственная и муниципальная служба»

Петропавловск-Камчатский,  
2020

Рабочая программа оставлена на основании ФГОС ВО направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и учебного плана ФГБОУ ВО «КамчатГТУ».

Составитель рабочей программы:  
доцент кафедры «Менеджмент», к.э.н., доцент



Роголёва Н. И

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Менеджмент» «02» 03 2020 г., протокол № 6.

Заведующий кафедрой  
«02» 03 2020 г.



Роголёва Н. И

## 1 Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины «Организационное проектирование» являются изучение основных принципов и методов организационного проектирования, а также приобретение практических навыков в области построения и рационализации управленческих систем в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

*Целью* дисциплины «Организационное проектирование» является формирование у студентов представления о содержании управленческой деятельности, всестороннего и глубокого понимания природы и сущности всего спектра отношений управления как определяющего фактора организационной эффективности, способности проектирования организационных структур, распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

Основные *задачи* курса:

- изучение теоретических и методических основ, технологии и методов организационного проектирования;
- освоение понятийного аппарата, терминологии, используемой в современной практике организационного проектирования;
- формирование представления о тенденциях развития и совершенствования систем управления в современных условиях;
- формирование у студентов умений и навыков осуществления проектной деятельности.
- осуществление распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования.

## 2 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующей профессиональной компетенции:

- ПК -14 - способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины «Организационное проектирование»

| Код компетенции | Планируемые результаты освоения образовательной программы                                                                                | Планируемый результат обучения по дисциплине                                                                                   | Код показателя освоения |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| ПК-14           | способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования. | <b>Знать:</b>                                                                                                                  |                         |
|                 |                                                                                                                                          | – основные понятия и термины, определения и формулировки, используемые в современной практике организационного проектирования; | <b>З(ПК-14)1</b>        |
|                 |                                                                                                                                          | – системные закономерности формирования и совершенствования организационных структур управления;                               | <b>З(ПК-14)2</b>        |
|                 |                                                                                                                                          | – принципы и методы формирования стратегически эффективных организационных структур;                                           | <b>З(ПК-14)3</b>        |
|                 |                                                                                                                                          | – основы организационного проектирования;                                                                                      | <b>З(ПК-14)4</b>        |
|                 | – методики и этапы проведения анализа организационных структур.                                                                          | <b>З(ПК-14)5</b>                                                                                                               |                         |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                              |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <b>Уметь:</b><br>– проводить анализ организационных структур управления;<br>– проектировать организационные структуры управления;<br>– осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.                                                                                | <b>У(ПК-14)1</b><br><br><b>У(ПК-14)2</b><br><br><b>У(ПК-14)3</b>                                             |
|  |  | <b>Владеть:</b><br>– специальной терминологией;<br>– методами анализа существующих организационных структур управления;<br>– методами проектирования организационных структур управления;<br>– методами оценки эффективности организационных структур управления;<br>– методами делегирования полномочий. | <b>В(ПК-14)1</b><br><b>В(ПК-14)2</b><br><br><b>В(ПК-14)3</b><br><br><b>В(ПК-14)4</b><br><br><b>В(ПК-14)5</b> |

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Организационное проектирование» относится к Блоку 1 вариативной части образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление, профиль «Государственная и муниципальная служба». Дисциплина является базой для получения первичных навыков профессиональной деятельности (командной работы, руководства, принятия решений) в ходе преддипломной практики и дополняет компетенции, формируемые при изучении дисциплин «Теория организации», «Управление проектами», а также для подготовки выпускной квалификационной работы бакалавра.

### 4 Содержание дисциплины

#### 4.1 Тематический план дисциплины (очной формы обучения)

| Наименование разделов и тем                                         | Все го часов | Аудиторные занятия | Контактная работа по видам учебных занятий |                                 |                     | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля* | Итоговый контроль знаний по дисциплине |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------------------|
|                                                                     |              |                    | Лекции                                     | Семинары (практические занятия) | Лабораторные работы |                        |                          |                                        |
| 1                                                                   | 2            | 3                  | 4                                          | 5                               | 6                   | 7                      | 8                        | 9                                      |
| Тема 1: Структурный подход к организации                            | 10           | 6                  | 2                                          | 4                               |                     | 3                      | ПЗ                       |                                        |
| Тема 2: Централизация и децентрализация управления                  | 10           | 6                  | 2                                          | 4                               |                     | 2                      | ПЗ                       |                                        |
| Тема 3. Делегирование полномочий в процессе управления организацией | 13           | 9                  | 3                                          | 6                               |                     | 3                      | ПЗ, КС                   |                                        |
| Тема 4: Виды организационных                                        | 10           | 6                  | 2                                          | 4                               |                     | 3                      | ПЗ, С                    |                                        |

|                                                                                                  |            |           |           |           |  |           |               |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|--|-----------|---------------|-----------|
| структур                                                                                         |            |           |           |           |  |           |               |           |
| Тема 5. Формирование стратегически эффективной организационной структуры управления предприятием | 10         | 6         | 2         | 4         |  | 3         | ПЗ, КС        |           |
| Тема 6. Диагностика организационных структур                                                     | 10         | 6         | 2         | 4         |  | 3         | ПЗ            |           |
| Тема 7. Проектирование организационных структур                                                  | 10         | 6         | 2         | 4         |  | 2         | ПЗ, С, КС, ДИ |           |
| Тема 8. Организационная структура и система контроллинга на предприятии                          | 8          | 6         | 2         | 4         |  | 2         | ПЗ            |           |
| Экзамен                                                                                          | 27         |           |           |           |  |           |               | 36        |
| <b>Всего</b>                                                                                     | <b>108</b> | <b>51</b> | <b>17</b> | <b>34</b> |  | <b>21</b> |               | <b>36</b> |

\*ПЗ – практическое задание, Д – доклад, КС – конкретная ситуация, С – семинар, ДИ – деловая игра

#### 4.2 Тематический план дисциплины (заочной формы обучения)

| Наименование разделов и тем                                                                      | Всего часов | Аудиторные занятия | Контактная работа по видам учебных занятий |                                 |                     | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля* | Итоговый контроль знаний по дисциплине |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                                  |             |                    | Лекции                                     | Семинары (практические занятия) | Лабораторные работы |                        |                          |                                        |
| 1                                                                                                | 2           | 3                  | 4                                          | 5                               | 6                   | 7                      | 8                        | 9                                      |
| Тема 1: Структурный подход к организации                                                         | 11,5        | 1                  | 0,5                                        | 1                               |                     | 10                     | ПЗ                       |                                        |
| Тема 2: Централизация и децентрализация управления                                               | 11,5        | 1                  | 0,5                                        | 1                               |                     | 10                     | ПЗ                       |                                        |
| Тема 3. Делегирование полномочий в процессе управления организацией                              | 12          | 2                  | 0,5                                        | 1                               |                     | 10                     | ПЗ, КС                   |                                        |
| Тема 4: Виды организационных структур                                                            | 11,5        | 1                  | 0,5                                        | 1                               |                     | 10                     | ПЗ, С                    |                                        |
| Тема 5. Формирование стратегически эффективной организационной структуры управления предприятием | 12          | 2                  | 0,5                                        | 1                               |                     | 12                     | ПЗ, КС                   |                                        |
| Тема 6. Диагностика организационных структур                                                     | 11,5        | 1                  | 0,5                                        | 1                               |                     | 10                     | ПЗ                       |                                        |
| Тема 7. Проектирование организационных структур                                                  | 17,5        | 2                  | 0,5                                        | 1                               |                     | 15                     | ПЗ, С, КС, ДИ            |                                        |
| Тема 8. Организационная структура и система контроллинга на предприятии                          | 11,5        | 2                  | 0,5                                        | 1                               |                     | 10                     | ПЗ                       |                                        |
| Экзамен                                                                                          | 9           |                    |                                            |                                 |                     |                        |                          | 9                                      |
| <b>Всего</b>                                                                                     | <b>108</b>  | <b>12</b>          | <b>4</b>                                   | <b>8</b>                        |                     | <b>87</b>              |                          | <b>9</b>                               |

\*ПЗ – практическое задание, Д - доклад, КС – конкретная ситуация, С – семинар, ДИ – деловая игра

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Структурный подход к организации

#### Лекция

Понятие организации как явления и как процесса (функции управления). Основные организационно-правовые формы организаций. Организация как социальная система. Концептуальная модель организации. Эффективность управления в организации. Современная парадигма управления организацией. Формальные и неформальные организации. Черты и свойства организации. Понятие структуры организации. Разделение труда. Охват контролем. Департаментализация и ее виды.

*Основные термины и понятия:* организация, организация как явление и как процесс, модель, эффективность, формальная и неформальная организация, структура, разделение труда, охват контролем, департаментализация.

#### Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите процессы структурных преобразований систем.
2. Охарактеризуйте типы соединений.
3. Что такое цепная связь? Какие виды цепной связи Вы знаете?
4. Назовите причины разъединения частей целого.
5. Понятие и признаки организации.
6. Что из себя представляет организация как явление и процесс?
7. Эволюция представлений об организации.
8. Понятие и необходимость оргпроектирования.
9. Концепция и принципы проектирования организации.
10. Какие факторы определяют численность подчиненных у одного руководителя?
11. Какими методами можно рассчитать численность подчиненных?
12. В чем заключается содержание департаментализации и каковы ее виды?

#### Практическое занятие

#### Выполнение практического задания:

#### Вопросы для обсуждения:

1. Процессы структурного преобразования систем.
2. Дифференциация и интеграция.
3. Формальные и неформальные организации.
4. Модель «охвата контролем».
5. Департаментализация и ее виды.

*Задание 1.* Приведите пример организационной структуры и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение уровней управленческого труда.

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4].

### Тема 2. Централизация и децентрализация управления

#### Лекция

Суть централизованных и децентрализованных организаций. Преимущества децентрализации. Пирамидальные и плоские системы организации управления. Факторы, влияющие на соотношение централизации и децентрализации.

Концепция делегирования полномочий. Виды полномочий в управлении. Принципы организации управления и делегирования полномочий. Схема делегирования полномочий по уровням управления.

*Основные термины и понятия:* централизация, децентрализация, пирамидальные и плоские системы, полномочия, функциональная область.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. В чем заключается взаимосвязь и противоречие между децентрализацией управления и контролем управленческих решений?
2. Как можно осуществить переход организации от централизованной к децентрализованной системе управления?
3. Какие функции обычно сохраняются централизованными при децентрализации управления?

*Практическое занятие*

*Выполнение практического задания:*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Факторы, влияющие на соотношение централизации и децентрализации.
2. Как определить на практике, какой является организация: централизованной или децентрализованной?

*Задание 1.* Приведите условную схему организационной структуры и покажите на ней прохождение информации при принятии управленческих решений в организации с централизованным и децентрализованным управлением.

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4].

### **Тема 3. Делегирование полномочий в процессе управления организацией**

*Лекция*

Полномочия: сущность, основные понятия, виды. Делегирование: сущность, основные понятия. Ответственность. Рекомендации по делегированию полномочий. Принципы делегирования. Преимущества и недостатки делегирования полномочий. Организация контроля за действиями подчиненных. Делегирование полномочий в системе государственной власти.

*Основные термины и понятия:* полномочия, делегирование, ответственность, контроль.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Что такое делегирование полномочий?
2. Почему делегирование принято считать одной из самых важных, сложных и актуальных проблем в управлении?
3. Каковы основные цели делегирования?
4. Почему руководителю необходимо делегировать полномочия?
5. Что дает руководителю делегирование полномочий? В каких случаях целесообразно осуществлять передачу полномочий?
6. Какой круг обязанностей руководитель не должен делегировать?
7. Назовите основные преимущества делегирования.
8. Что может препятствовать процессу делегирования?
9. Перечислите возможные недостатки делегирования.
10. Назовите причины нежелания делегировать полномочия.
11. Что нужно для эффективного делегирования? Как можно повысить эффективность?
12. Каковы преимущества делегирования полномочий?
13. В чем отличие процесса делегирования полномочий от децентрализации?
14. Расшифруйте основные принципы рационального делегирования.
15. Какие условия эффективного делегирования полномочий вы знаете?
16. Приведите примеры линейных и аппаратных полномочий на примере конкретной организации.
17. Как изменяется ответственность за управленческие решения при делегировании полномочий?

*Практическое занятие*  
*Выполнение практического задания:*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятия «полномочия», «ответственность», «делегирование».
2. Причины сопротивления при делегировании полномочий в организации.
3. Перечислите типичные ошибки руководителя при делегировании полномочий.

*Задание 1.* Попробуйте конкретизировать понятия:

- «делегирование» (кому какая задача делегирована);
- «ответственность» (какие сотрудники несут ответственность за аварийную ситуацию и какие действия предприняты после обнаружения ошибок в работе).

Заполните колонки № 3 и № 4 таблицы 1 для приведенных в ней ситуаций.

Таблица 1 – Делегирование полномочий

| Ситуация                                                                                                                                                                   | «Делегирование» | «Ответственность» |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1. Сотрудник принят на работу по монтажу печатных плат видеомagneтофонов. В процессе контроля готовой продукции обнаружился брак монтажа печатных плат.                    |                 |                   |
| 2. Врач-хирург поручил медицинской сестре в ходе процесса проводимой операции выбрать группу крови для переливания. Пациент умер из-за неправильно выбранной группы крови. |                 |                   |
| 3. В результате ошибки инженера не заказаны комплектующие для производства подъемных механизмов, и обязательства завода по отгрузке готовой продукции не выполнены в срок. |                 |                   |

*Задание 2.* Ситуационная задача.

*Задание 3.* Ситуационная задача.

*Задание 4.* Ситуационная задача.

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4].

#### **Тема 4. Виды организационных структур**

*Лекция*

Сущность организационной структуры управления. Понятие технологической, производственной, финансовой, социальной и информационной структур. Типы организационных структур управления. Принципы построения и развития организационных структур управления. Структура целей и финансовая структура предприятия.

*Основные термины и понятия:* структура управления, линейная, функциональная, линейно-функциональная (линейно-штабная) структура, механические и органические структуры управления.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Поясните, почему цель и ее подцели определяют все основные аспекты построения организации.
2. Дайте определение организационной структуры управления и организационной формы управления. Покажите, в чем состоит разница между ними.
3. Почему знание принципов построения организационных структур так важно для построения эффективной ОСУ?
4. Раскройте влияние принципов построения и развития ОСУ на выбор организационных решений.
5. Перечислите принципы построения механических и органических структур управления.



6. В чем заключается суть концепции центров ответственности? Какие подходы существуют при выделении центров ответственности?

7. Почему эффективность ОСУ зависит от эффективности организационного механизма, существующего в рамках данной структуры?

### *Практическое занятие*

#### *Выполнение практического задания:*

##### *Вопросы семинара:*

1. Принципы и факторы формирования организационных структур.
2. Линейная, функциональная, линейно-функциональная (линейно-штабная): сравнительная характеристика и область применения.
3. Разновидности дивизиональных структур управления.
4. Проектная и матричная структуры управления: сравнительная характеристика и особенности функционирования.
5. Организационные структуры корпораций.
6. Современные тенденции развития организационных структур управления.

##### *Вопросы для обсуждения:*

1. Основные типы структур организации: характеристики, достоинства и недостатки
2. Внутренние компоненты организационной структуры.
3. Механические и органические структуры управления.
4. Концепция центров ответственности.

##### *Задание 1. Определите типы организационных структур управления:*

1. Первичный - наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия - прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации. О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам. О каком типе организационной структуры идет речь? Определите преимущества и недостатки.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один - два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции. Какой тип организационной структуры описан?

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями. О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации. Какой тип организационной структуры описан?

**Задание 2.** Проанализируйте принципы формирования организационных структур управления, выделяемые различными авторами, и заполните поля таблицы 2.

Таблица 2 – Принципы формирования ОСУ

| № п/п | Авторы | Принципы формирования ОСУ |
|-------|--------|---------------------------|
| 1.    |        |                           |
| 2.    |        |                           |
| 3.    |        |                           |
| ...   |        |                           |

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4].

## **Тема 5. Формирование стратегически эффективной организационной структуры управления предприятием**

### *Лекция*

Организационная адаптация к уровням стратегии предприятия. Факторы, влияющие на эффективность организационной стратегии структуры управления: характеристики внешней среды, параметры выхода и входа системы, стадия жизненного цикла товара, размер организации, тип технологии, номенклатуры выпуска, организационные факторы, экономические факторы, социально-психологические факторы, специальные факторы. Основные подходы к оценке эффективности организационной структуры.

*Основные термины и понятия:* организационная адаптация, вход, выход, жизненный цикл товара, размер организации, подходы к оценке эффективности организационной структуры.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Раскройте суть понятий «эффект», «эффективность организации», «производственная эффективность», «эффективность системы управления», «эффективность организационной структуры».
2. Перечислите критерии, по которым может оцениваться эффективность организационной структуры управления.

### *Практическое занятие*

*Выполнение практического задания:*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Корпоративные организации.
2. Стратегии корпоративного, дивизионального и функционального уровней.
3. Внешняя среда и ее характеристики.

**Задание 1.** Докажите, что эффективность ОСУ должна оцениваться по своим, только ей свойственным критериям.

**Задание 2.** Ситуационная задача.

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4].

## **Тема 6. Диагностика организационных структур**

### *Лекция*

Организационная патология и ее основные характеристики.

Методика анализа организационной структуры управления. Этапы проведения анализа организационной структуры управления: цели и методы анализа.

*Основные термины и понятия:* организационная патология, анализ организационной структуры.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Что обозначает термин «организационная патология»?
2. От чего зависит серьезность организационной патологии?

3. Назовите основные дефекты ОСУ.
4. Перечислите основные этапы анализа ОСУ.

*Практическое занятие*

*Выполнение практического задания:*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Организационная патология и ее основные характеристики.
2. Анализ факторов, оказывающих влияние на организационную структуру предприятия.

*Задание 1.* Заполните самостоятельно нижеприведенную таблицу 3.

Таблица 3 – показатели деятельности функциональных блоков производственной организации

| № п/п | Функциональные блоки производственной организации | Показатели деятельности |
|-------|---------------------------------------------------|-------------------------|
| 1.    | Маркетинг                                         |                         |
| 2.    | Сбыт                                              |                         |
| 3.    | Снабжение                                         |                         |
| 4.    | Финансовая служба                                 |                         |
| 5.    | Технологический блок                              |                         |
| 6.    | Управление персоналом                             |                         |

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4].

## Тема 7. Проектирование организационных структур

### *Лекция*

Подходы к организационному проектированию: нормативно-функциональный, функционально-технологический, проблемный, программно-целевой.

Основные методы построения организационных структур управления: блочный, метод аналогий, метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, метод организационного моделирования, программно-целевой метод.

Этапы построения организационных структур управления: стадия «композиции», стадия «структуризации», стадия «регламентации». Понятие «механизм управления».

Положение об организационной структуре управления как основной структурообразующий документ организации.

*Основные термины и понятия:* подходы к проектированию, методы проектирования, этапы построения структур, элементы проектирования.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Укажите наиболее часто используемые методы построения ОСУ.
2. Перечислите основные структурообразующие документы, необходимые для нормального функционирования организации.

*Практическое занятие*

*Выполнение практического задания:*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Этапы построения ОСУ.
2. Основные нормативы организационного проектирования

*Вопросы семинара:*

1. Характеристика методов организационного проектирования.
2. Этапы построения организационной структуры при системно-целевом подходе.
3. Признаки оптимальной организационной структуры. Задачи организационного проектирования.
4. Системный подход в организационном проектировании.

### *Задание 1.*

1. Постройте структуры многоуровневых компаний:

- а) структуру, объединяющую предприятия по технологической цепи производства конечного продукта;
  - б) структуру, объединяющую производственную систему с научными организациями и опытно-конструкторскими предприятиями по созданию наукоемкого продукта.
2. Что вы можете сказать о рациональности данных структур?
  3. Чему способствует интеграция предприятий в данных многоуровневых структурах?
  4. Назовите правовые аспекты создания подобных объединений.
  5. Покажите взаимосвязь стратегии и структуры многоуровневой компании.
  6. Что вы можете сказать о гибкости и адаптивности данных структур?

### *Задание 2.*

Постройте производственную структуру предприятия по следующим признакам:

- 1) предприятие специализируется в области производства технологического оборудования для порошковой металлургии и керамической промышленности. Оно выпускает четыре типа агрегатов (механические и гидравлические прессы, машины для измельчения и смешивания, ультразвуковые установки для очистки);
- 2) предприятие не разрабатывает проектно-конструкторскую документацию на технологическое оборудование, а занимается только технологической подготовкой производства;
- 3) удельный вес покупных инструментов и оснастки составляет около 50%;
- 4) предприятие самостоятельно производит сжатый воздух и горячую воду. Остальные виды топливно-энергетических ресурсов предприятие покупает;
- 5) отходы металлолома предприятие продает на сторону.

*Задание 3. Ситуационная задача.*

*Задание 4. Деловая игра «Марафуп».*

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4].

## **Тема 8. Организационная структура и система контроллинга на предприятии**

### *Лекция*

Сущность контроллинга. Методика оценки эффективности организационной структуры управления предприятием. Показатели эффективности состава системы и структуры связей. Показатели эффективности механизма управления основных структурных блоков. Показатели, характеризующие эффективность механизма управления по предприятию в целом.

*Основные термины и понятия:* контроллинг, механизм управления, показатели эффективности.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Объясните, почему внедрение стратегического менеджмента на предприятии требует особой организации его внутренней среды.
2. Почему система контроллинга по своим информационным блокам совпадает со структурными блоками организации?
3. От чего зависит эффективность организационной структуры управления? Функцией каких параметров формальной модели она является?
4. Приведите показатели, характеризующие эффективность производственной деятельности предприятия.

### *Практическое занятие*

*Выполнение практического задания:*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Основные подсистемы системы стратегического управления.
2. Организационная структура как основа системы контроллинга на предприятии
3. Оценка эффективности организационной структуры управления.

*Задание 1.* Разработайте блок-схему алгоритма реализации механизма оптимального развития ОСУ.

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4].

## **5 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся**

### **5.1. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов**

Основными формами самостоятельной работы обучающихся при освоении дисциплины являются: проработка вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, изучение основной и дополнительной литературы, конспектирование материалов, подготовка к практическим занятиям, тестированию, подготовка к промежуточной аттестации.

В целом внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- подготовка к семинарским и практическим занятиям;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, кейс-стади, рефератов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- подготовка к текущему и итоговому контролю знаний по дисциплине.

Основная доля самостоятельной работы обучающихся приходится на подготовку к семинарским занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией.

### **5.2. Подготовка реферата**

Одной из форм самостоятельной работы является написание реферата. Написание реферата по дисциплине «Организационное проектирование» по предложенной тематике является не обязательным. В ходе учебного процесса студент может выбрать самостоятельное направление работы и согласовать тематику реферата с преподавателем.

Различают несколько видов рефератов по их тематике и целевому назначению: литературный (обзорный) и методический.

В литературном (обзорном) реферате следует рассмотреть изученность намеченной темы исследования, привести научные результаты в определенную систему, выделить главные линии развития явления и дополнительные его стороны. Критический обзор литературы может послужить основой для вводной части будущего научного (курсового, дипломного) труда. В методическом реферате следует дать сравнительную оценку применяемых приемов и способов решения планируемых задач, анализ качества методов и ожидаемых результатов исследования.

#### **5.2.1. Этапы работы по написанию реферата**

**1. Формулировка темы.** Рекомендуется по возможности давать краткие формулировки темы реферата (из пяти – семи слов). При необходимости основная формулировка может быть расширена уточнением в скобках.

**2. Выбор объекта исследования.** Объект исследования – это то, на что направлена (исследовательская) познавательная деятельность автора в рамках конкретного реферата. Объект исследования представляет собой некий целостный объект (деятельность или процесс, продукция, органи-

зация, система, лицо или любая комбинация из них), на котором исследуется то, что является предметом исследования (свойства, закономерности, отличительные особенности и др.).

**3. Предмет исследования.** Предмет исследования – это то, что изучается на объекте исследования (свойства, зависимости, стороны, отношения, процессы, функции, качество, особенности данного объекта, которые исследователь желает выявить, и выделяет для целенаправленного изучения).

Предмет исследования представляет собой концентрированное выражение взаимосвязи проблемы и объекта исследования. Предмет исследования более узок и конкретен; благодаря его формулированию из общей системы, представляющей объект исследования, выделяется часть системы или процесс, протекающий в системе, являющиеся непосредственным предметом исследования. Предмет исследования, как правило, находится в границах объекта исследования.

В одном и том же объекте может быть выделено несколько предметов исследования. Равно как один и тот же предмет исследования может изучаться на нескольких объектах.

Выбор предмета исследования согласовывается с преподавателем с позиций соответствия его выбранной теме.

**4. Определение главной цели реферата.** Цель исследования – конкретизация темы исследования, краткое изложение проблемы, решение которой предполагает получение результата исследования.

**5. Задачи исследования.** Задачи исследования – задачи, решение которых обеспечивает достижение поставленной в работе главной цели, т.е. декомпозиция цели.

**6. Выбор инструментария.** Инструментарий исследования – методология, методика и методы, применяемые в исследовании.

Инструментарий исследования:

- методы сравнительного и статистического анализа;
- методы анализа инвестиционных проектов;
- методология и методы принятия управленческих решений;
- методология и методы новой логики управления проектами и пр.

Выбор подходящего инструментария в значительной мере определяет успех исследования. Поэтому ему следует уделить особое внимание. Однако совершенно очевидно, что выбор инструментария может быть уточнен при реализации исследования.

**7. Структура реферата.** Структура реферата определяется его содержанием. Однако в этом вопросе уже существуют довольно длительные традиции, основанные на подтвержденной опытом целесообразной логике изложения полученных результатов. Структура в общем виде такова: введение, основная часть, заключение, список литературы (не менее 7-10 источников, в том числе ссылки на интернет-сайты и периодические издания).

Основная часть разбивается на главы или иные единицы деления (параграфы, разделы, пункты). Количество единиц деления определяется содержанием исследования. Рекомендуемая логика изложения такова.

Для обзорного реферата можно предложить такой примерный план.

1. Вводное слово о целевой установке реферата.
2. Теоретическое и прикладное (практическое) значение темы.
3. Спорные вопросы в определении сущности явления или свойств предмета (проблемы).
4. Новые публикации по освещению темы.
5. Нерешенные вопросы и их научное, социальное и экономическое значение.

Для реферата методического характера можно предложить следующий план.

1. Основные задачи исследования темы.
2. Анализ наиболее употребляемых методов исследования конкретного объекта.
3. Отзывы видных специалистов о научных методах по изучению данного объекта.
4. Выводы и предложения по существу вопроса.

**8. Приложения к реферату.** Для решения вопроса, что представить в качестве приложений (иллюстративного материала), по сути надо ответить на два других:

- в чем будут заключаться основные предполагаемые результаты,

– как эти результаты можно представить наиболее информативно (формулами, таблицами, графиками, рисунками и пр.).

Из размышлений о предполагаемых результатах и следует планирование иллюстративного материала. Его количество должно ограничиваться некоторым минимумом, логически иллюстрирующим результаты исследования.

### *5.2.2 Оформление реферата*

Реферат должен быть соответствующим образом оформлен. К оформлению предъявляются следующие требования:

1. Реферат должен быть выполнен с помощью компьютера через 1,5 интервала, формат текста: Word for Windows – 97/2000. Формат страницы: А4 (210 x 297 мм). Шрифт: размер (кегель) – 14; тип – Times New Roman.

2. Реферат выполняется на одной странице листа.

3. Страницы нумеруются арабскими цифрами внизу посередине.

4. Каждая страница должна иметь поля шириной: верхнее – 20 мм; нижнее – 20 мм; правое – 10 мм; левое – 30 мм.

5. Каждый обучающийся группы должен выполнить реферат по отдельной теме.

6. При написании текста, составлении графиков и таблиц использование подчеркиваний и выделений текста не допускается.

7. Нумерация страниц должна быть сквозной. Первой страницей является титульный лист, второй – содержание. На титульном листе и содержании номер страницы не ставится.

8. Все иллюстрации (схемы, графики, рисунки) именуется рисунками. Они нумеруются последовательно сквозной нумерацией в пределах всего реферата арабскими цифрами. Рисунок в тексте должен размещаться сразу после ссылки на него. Каждый рисунок должен сопровождаться содержательной подписью, подпись помещается под рисунком в одну строку с его номером по центру. Шрифт: размер (кегель) – 14.

9. Цифровой материал рекомендуется оформлять в виде таблиц. Таблицы должны нумероваться единой сквозной нумерацией арабскими цифрами в пределах всей работы.

10. Каждая таблица должна иметь содержательный заголовок. Подчеркивать заголовок таблицы не следует. Над верхним левым углом таблицы помещают надпись «Таблица...» с указанием ее номера, например: «Таблица 1». При наличии наименования слово «Таблица...» пишут на той же строке и отделяют его от наименования таблицы, написанного с первой прописной буквы, тире. Шрифт: размер (кегель) – 12.

11. Таблица должна размещаться сразу после ссылки на нее в тексте работы. При переносе таблицы на следующую страницу следует пронумеровать графы и повторить их нумерацию на следующей странице. Эти страницы начинаются с надписи «Продолжение таблицы» с указанием ее номера.

12. На все таблицы должны быть даны ссылки в тексте по типу «... таблица 1», «согласно данным таблицы 2».

13. На все цитаты и цифровые данные, приводимые в тексте, указываются источники. Источник проставляется сразу после приведения цитаты или примера в тексте в квадратных скобках или приводится внизу страницы. Знак сноски выполняют арабскими цифрами со скобкой и помещают на уровне верхнего обреза шрифта.

14. Реферат должен быть подписан обучающимся с указанием даты выполнения. Подпись должна быть разборчивой. После проверки реферат визируется преподавателем.

Реферат, выполненный обучающимся, должен быть представлен на кафедру в установленные сроки и защищен до итогового контроля знаний по дисциплине.

### *5.2.3 Примерная тематика рефератов*

1. «Дерево целей» как объект организационного анализа.

2. Совершенствование анализа системы ответственности в организационном проектировании.

3. Современная парадигма систем управления и ее влияние на методологию исследования.

4. Современные подходы к моделированию организационных структур и технологических процессов.
5. Методы проведения диагностики системы управления организаций.
5. Проблемы проектирования информационного обеспечения системы управления организацией.
6. Проблемы качественной и количественной оценки эффективности организационной структуры управления.
7. Способы разрешения ограничений экспертного метода оценки организационных структур.
8. Ключевые организационные патологии и пути их преодоления.
9. Роль стратегического анализа в реструктуризации управления.
10. Совершенствование структуры управления в организациях потребительской кооперации с учетом современных рыночных тенденций.
11. Определение требований к персоналу при проектировании системы управления организацией.
12. Влияние организационной культуры на процессы регламентирования деятельности организации.
13. Психофизические аспекты внедрения оргпроекта системы управления организацией.
14. Анализ и оценка качества построения организационной структуры управления.
15. Анализ влияния сферы деятельности на построение системы управления организацией.
16. Проектирование разделения и кооперации труда в управлении: проблемы и пути их решения.
17. Зарубежный опыт регламентации труда работников аппарата управления.
18. Перспективы развития виртуальных организаций в современной России.
19. Преимущества процессного подхода в исследовании систем.
20. Делегирование полномочий.

#### **6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Организационное проектирование» представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

#### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (экзамен)**

1. Сущность организации как объекта управления.
2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в организации.
3. Дифференциация и интеграция.
4. Формальные и неформальные организации.
5. Модель охвата контролем. Понятие нормы управляемости.
6. Департаментализация и ее виды.
7. Централизация и децентрализация управления.
8. Концепция делегирования полномочий.
9. Сущность организационной структуры управления. Понятие технологической, производственной, финансовой, социальной и информационной структур.
10. Типы организационных структур управления: характеристики, достоинства и недостат-



ки.

11. Принципы построения и развития организационных структур управления.
12. Структура целей и финансовая структура предприятия.
13. Факторы, влияющие на эффективность организационной стратегии структуры управления.
14. Основные подходы к оценке эффективности организационной структуры управления.
15. Подходы к организационному проектированию: нормативно-функциональный, функционально-технологический, проблемный, программно-целевой.
16. Этапы построения организационных структур управления.
17. Положение об организационной структуре управления как основной структурообразующий документ организации.
18. Организационная структура и система контроллинга на предприятии.
19. Организационная патология и ее основные характеристики.
20. Методика анализа организационной структуры управления. Этапы проведения анализа организационной структуры управления: цели и методы анализа.
21. Методика анализа организационной структуры управления. Этапы проведения анализа организационной структуры управления: цели и методы анализа.
22. Организационное развитие. Потенциал организации. Направления совершенствования структуры управления.
23. Понятия «организационное новшество» и «организационное нововведение».
24. Влияние организационной культуры на организационную структуру управления.
25. Виды полномочий.
26. Принципы делегирования.
27. Преимущества и недостатки делегирования полномочий.

## **7 Рекомендуемая литература**

### **7.1 Основная литература**

1. Попова Е. П. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. - 338 с.: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/bcode/412850>

### **7.2 Дополнительная литература**

2. Мардас А.Н. Организационный менеджмент. – СПб.: Питер, 2003. – 336 с. – 50 экз.
3. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. - М.: Инфра-М.2004. – 648с. – 8 экз.
4. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. -2-е изд. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 156 с.: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433605>.

## **8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Всем, кто учится: обзоры сайтов, учебники по экономике и управлению – <http://www.alleng.ru>
2. Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru>
3. Электронно-библиотечная система «ЛАНЬ»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>
4. Электронно-библиотечная система «eLibrary»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>
5. Электронная библиотека диссертаций РГБ: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.diss.rsl.ru>
6. Электронная библиотека GrebennikOn: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>

## 9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным (наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная работа обучающихся, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации.

*Лекции* посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; теоретическим основам разработки управленческих решений, организации их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций студентам следует подготовить конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины; проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные методики, модели, методы и алгоритмы разработки управленческих решений рассматриваются преимущественно на практических занятиях.

*Целью проведения практических занятий* является закрепление знаний обучающихся, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся в форме семинаров; на них разбираются конкретные ситуации из практики зарубежного и российского управления, проводится тестирование, обсуждаются доклады, проводятся опросы. На учебных занятиях семинарского типа студенты выполняют проработку рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работу с текстами официальных публикаций; решение практических заданий.

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

### 1. Лекция:

– проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотрудничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;

– лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

### 2. Семинар:

– тематический семинар - этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание – выделить существенные стороны темы, или же преподаватель может это сделать сам в том случае, когда обучающиеся затрудняются проследить их связь с практикой. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой проблемы.

– проблемный семинар - перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем.

### 3. Игровые методы обучения:

– Анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема, с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия решений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообща-

ется единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

– Деловая игра (ДИ). Под деловой игрой понимается вид педагогических игр по игровой методике, которая используется для решения комплексных задач усвоения нового, закрепления материала, развития творческих способностей, формирования общеучебных умений, даёт возможность студентам понять и изучить учебный материал с различных позиций. Для проведения деловой игры преподаватель ставит дидактические и воспитательные цели, как и при планировании обычного занятия, хотя реализоваться они должны в игровой ситуации. Планируя игру важно продумывать эмоциональный и мотивационный фон игры.

В целом внеаудиторная *самостоятельная работа студента* при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме кейс-стади, тестов, творческих заданий, докладов, рефератов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов и представления результатов анализа конкретных ситуаций;
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- подготовка к текущему, промежуточному и итоговому контролю знаний.

Основная доля самостоятельной работы студентов приходится на подготовку к практическим занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Организационное проектирование» предполагает умение работать с первичной информацией.

## **10 Курсовой проект (работа)**

Не предусмотрена.

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

### **11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса**

- электронные образовательные ресурсы, представленные в п. 8 данной рабочей программы;
- использование слайд-презентаций;
- интерактивное общение с обучающимися и консультирование посредством электронной почты.

### **11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса**

При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:

- текстовый редактор Microsoft Word;
- пакет Microsoft Office
- электронные таблицы Microsoft Excel;

- презентационный редактор Microsoft Power Point.

### ***11.3 Перечень информационно-справочных систем***

- справочно-правовая система Консультант-плюс <http://www.consultant.ru/online>
- справочно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/online>

### **12 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

– для проведения занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы учебная аудитория № 7-414 с комплектом учебной мебели на 36 посадочных мест, пакетами прикладных программ (общего назначения, прикладных программ), мультимедийным проектором, подключением к локальной сети университета, подключением к сети Интернет, стендом по охране труда;

– для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены аудитория № 7-305, оборудованная 5 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет», электронным библиотекам, электронной информационно-образовательной среде организации, комплектом учебной мебели на 29 посадочных мест.