

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))

Кафедра корпоративного управления

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры
корпоративного управления
Протокол от «28» августа 2017 г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ОД.24. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

краткое наименование дисциплины (при наличии)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование специальности)

Антикризисное государственное и муниципальное управление

(направленность)

бакалавр

(квалификация)

очная, заочная

(формы обучения)

Год набора – 2018

Волгоград, 2017 г.

Автор(ы)-составитель(и):

канд. экон. наук,
доцент кафедры корпоративного управления

Князев С.А.

(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой корпоративного управления,
канд. экон. наук, доцент кафедры корпоративного управления

Огарков А.А.

(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2.	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3.	Содержание и структура дисциплины	6
4.	Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	8
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	16
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	21
6.1.	Основная литература	21
6.2.	Дополнительная литература	21
6.3.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	21
6.4.	Нормативные правовые документы	21
6.5.	Интернет-ресурсы	21
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	22

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.24. Планирование и проектирование организаций обеспечивает заключительный этап формирования следующей компетенции:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-18	Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности	ПК-18.2.3	Способность осуществлять организационные действия на основе цикла управления

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Подготовка информации для разработки проектов организационных действий, документов, определяющих порядок исполнения служебных (трудовых) обязанностей; Разработка проектов организационных действий, документов, определяющих порядок исполнения служебных (трудовых) обязанностей; Разработка плана внедрения организационных действий, определяющих порядок исполнения служебных (трудовых) обязанностей (Протокол форсайт-сессии № 1 от 30.08.2016 г.)	ПК-18.2.3	На уровне знаний: – Классификация организационных действий
		На уровне умений: – Организация и мотивация организационных действий
		На уровне навыков: – Анализ выполнения и контроль организационных действий.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.ОД.24. Планирование и проектирование организаций принадлежит к блоку вариативная часть, обязательные дисциплины. В соответствии с Учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 8 семестре (по заочной форме обучения дисциплина осваивается в 8 семестре), общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 3 ЗЕ (108 часов).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономики, психологии, государственного управления, политологии, юриспруденции, документоведения, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере государственного и муниципального управления, экономической теории, социологии организации, управления человеческими ресурсами. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для работы с функционирующими в современных условиях организационными структурами, персоналом, поможет при внедрении в организации проектного управления.

Учебная дисциплина Б1.В.ОД.24. Планирование и проектирование организаций реализуется после изучения: Б1.Б.24 Трудовое право, Б1.В.ОД.23 Социология управления, Б1.В.ОД.6 Теория организации, Б2.П.1 Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, Б2.П.2 Научно-исследовательская работа, Б1.В.ОД.10 Методы принятия управленческих решений.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 40 часов и на самостоятельную работу обучающихся – 14 часов.

По заочной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 10 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 89 часов, на контроль – 9 часа.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с Учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
8 семестр								
Тема 1	Стратегическое планирование.	11	4		4		3	<i>О</i>
Тема 2	Планирование реализации стратегии.	11	4		4		3	<i>О</i>
Тема 3	Организация взаимодействия и полномочия.	11	4		4		3	<i>О</i>
Тема 4	Построение организаций.	9	4		2		3	<i>О</i>
Тема 5	Определение потребности организации в персонале, выбор источников и путей ее покрытия, специфика обеспечения персоналом.	12	6		4		2	<i>О, Т</i>
Промежуточная аттестация		54						Экзамен
Всего:		108 / 3 ЗЕ	22		18		14	54
Заочная форма обучения								
8 семестр								
Тема 1	Стратегическое планирование.	20	1		1		18	<i>О</i>
Тема 2	Планирование реализации стратегии.	20	1		1		18	<i>О</i>
Тема 3	Организация взаимодействия и полномочия.	20	1		1		18	<i>О</i>
Тема 4	Построение организаций.	20	1		1		18	<i>О</i>
Тема 5	Определение потребности организации в персонале, выбор источников и путей ее покрытия, специфика обеспечения персоналом.	19			2		17	<i>О, Т</i>
Промежуточная аттестация		9						Экзамен
Всего:		108 / 3 ЗЕ	4		6		89	9

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

Содержание дисциплины

Тема 1 Стратегическое планирование.

Сущность, функции и выгоды стратегического планирования: сущность стратегии; процесс стратегического планирования; воздействие стратегии и действий на успех компании. Миссия организации. Ценности и цели высшего руководства. Характеристики и описание целей организации. Оценка и анализ внешней среды; факторы внешней среды.

Перечень (внешних) угроз и возможностей для организации. Обследование (внутренних) сильных и слабых сторон организации. Использование стратегического планирования для совершенствования управления.

Тема 2 Планирование реализации стратегии.

Трактовка реализации стратегического плана. Связь стратегии с тактикой, политикой, процедурами и правилами. Детализация процесса стратегического планирования. Проблемы, связанные с правилами и процедурами. Управление реализацией стратегического плана и контроль за его выполнением. Оценка стратегического плана: количественные и качественные критерии оценки; пять вопросов оценки процесса стратегического планирования. Процесс реализации стратегии. Проверка соответствия стратегии и организационной структуры управления.

Тема 3 Организация взаимодействия и полномочия.

Трактовка понятий «делегирование», «ответственность» и «полномочия». Классическая концепция организационных полномочий. Концепция принятия организационных полномочий. Пределы полномочий. Линейные и аппаратные (штабные) полномочия. Цепь команд. Типы административного аппарата. Эффективная организация распределения полномочий: организация взаимоотношений между линейными и штабными полномочиями; линейные полномочия и координация; препятствия к эффективному делегированию; преодоление препятствий.

Тема 4 Построение организаций.

Трактовка проектирования организационной структуры. Этапы организационного проектирования. Виды организационных структур управления: характеристики, условия применения, достоинства и недостатки (бюрократическая, т.е. линейная; функциональная; дивизиональная; проектная; матричная). Организационные структуры фирм, действующих на между-народных рынках. Адаптивные и механистические организационные структуры. Организация конгломератного типа. Централизованные и децентрализованные организации: степень централизации и определяющие ее факторы; преимущества централизации и децентрализации. Интеграция структуры: трактовка понятия; методы интеграции для различного окружения; влияние интеграции на достижение целей организации.

Тема 5 Определение потребности организации в персонале, выбор источников и путей ее покрытия, специфика обеспечения персоналом.

Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале. Методы определения потребностей в персонале. Связь планирования персонала с общей системой планирования в организации. Определение качественной и количественной потребности в персонале. Проблема текучести кадров. Конфликтные потенциалы при планировании персонала. Внешние источники покрытия потребности в персонале и их характеристика. Активные и пассивные методы комплектования персонала за счет внешних источников. Аутстаффинг и аутсорсинг, их роль в обеспечении персоналом организаций. Преимущества и недостатки привлечения кадров за счёт внешних источников. Комплектование персонала за счет внутренних источников. Внутрифирменное движение работников и его роль в обеспечении организации требуемым персоналом. Методы набора персонала из внутренних источников. Внутренний кон-курс. Совмещение профессий. Ротация кадров. Формирование кадрового резерва. Преимущества и недостатки привлечения кадров за счёт внутренних источников. Пирамида продуктивности вербовки. Организация отбора претендентов на вакантную должность. Методы оценки персонала при найме. Скрининг. Беседа по найму (собеседование). Тестирование. Интервью. Проверка рекомендаций и послужного списка. Организация и проведение конкурса. Центры оценки.

4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.24. Планирование и проектирование организаций используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- для очной и заочной формы обучения - устный опрос и итоговое тестирование (см. таблицу в п.3 и п 4.2)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма		
Тема 1	Стратегическое планирование.	Устный опрос
Тема 2	Планирование реализации стратегии.	Устный опрос
Тема 3	Организация взаимодействия и полномочия.	Устный опрос
Тема 4	Построение организаций.	Устный опрос
Тема 5	Определение потребности организации в персонале, выбор источников и путей ее покрытия, специфика обеспечения персоналом.	Устный опрос, письменный тест

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена в форме устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче экзамена по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Задания для обсуждения на практических занятиях

Тема 1. Стратегическое планирование.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, функции и выгоды стратегического планирования: сущность стратегии; процесс стратегического планирования; воздействие стратегии и действий на успех компании.
2. Миссия организации. Взаимосвязь ценностей и целей высшего руководства.
3. Оценка и анализ внешней среды; факторы внешней среды.
4. Особенности проведения PEST- и SWOT-анализа. Перечень внешних угроз и возможностей для организации. Обследование внутренних сильных и слабых сторон организации. Использование стратегического планирования для совершенствования управления.

Тема 2. Планирование реализации стратегии.

Вопросы для обсуждения

1. Особенности реализации стратегического плана: процессуальный аспект. Связь стратегии с тактикой, политикой, процедурами и правилами.
2. Управление реализацией стратегического плана и контроль за его выполнением.
3. Оценка стратегического плана: количественные и качественные критерии оценки; пять вопросов оценки процесса стратегического планирования.
4. Содержание и особенности проверки соответствия организационной структуры управления принятой стратегии.

Тема 3. Организация взаимодействия и полномочия.

Вопросы для обсуждения

1. Взаимосвязь понятий «делегирование», «ответственность» и «полномочия». Классическая концепция организационных полномочий, концепция принятия организационных полномочий.
2. Пределы полномочий. Линейные и аппаратные (штабные) полномочия. Цепь команд.
3. Типы административного аппарата.
4. Эффективная организация распределения полномочий: организация взаимоотношений между линейными и штабными полномочиями; линейные полномочия и координация; препятствия к эффективному делегированию; преодоление препятствий.

Тема 4. Построение организаций.

Вопросы для обсуждения

1. Трактовка проектирования организационной структуры. Этапы организационного проектирования.
2. Виды организационных структур управления: характеристики, условия применения, достоинства и недостатки (бюрократическая, т.е. линейная; функциональная; дивизиональная; проектная; матричная).
3. Адаптивные и механистические организационные структуры.
4. Централизованные и децентрализованные организации.
5. Интеграция структуры: трактовка понятия; методы интеграции для различного окружения; влияние интеграции на достижение целей организации.

Тема 5. Определение потребности организации в персонале, выбор источников и путей ее покрытия, специфика обеспечения персоналом.

Вопросы для обсуждения

1. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале. Связь планирования персонала с общей системой планирования в организации.
2. Методы определения потребностей в персонале.
3. Определение качественной и количественной потребности в персонале.
4. Проблема текучести кадров. Конфликтные потенциалы при планировании персонала.
5. Внешние источники покрытия потребности в персонале: характеристика, особенности применения, достоинства и недостатки. Активные и пассивные методы комплектования персонала за счет внешних источников.
6. Аутстаффинг и аутсорсинг, их роль в обеспечении персоналом организаций.
7. Внутренние источники покрытия потребности в персонале: характеристика, особенности применения, достоинства и недостатки.
8. Суть пирамиды продуктивности вербовки.
9. Организация отбора претендентов на вакантную должность. Методы оценки персонала при найме.

Итоговое тестирование

1. Стратегическое планирование деятельности предприятия:
 - а) очерчивает направленность изменений, предстоящих на предприятии в обозримой перспективе;
 - б) определяет ассортимент выпускаемой продукции;
 - в) регламентирует механизм сотрудничества между структурными подразделениями предприятия.
 - г) распределяет полномочия между сотрудниками отдела
2. Планирование представляет собой:
 - а) контроль за реализацией стратегии и ее поощрения;
 - б) вид управленческой деятельности;
 - в) предвидение изменений;
 - г) определение эффективных путей для достижения целей.
3. Результат дифференциации целевой деятельности организации на отдельные задания и функции и их интеграции в отдельные подразделения – это:
 - а) горизонтальная структура;
 - б) структура организации;
 - в) дизайн организации;
 - г) вертикальная структура.
4. В какой организации выше степень удовлетворенности работой руководителей среднего уровня:
 - а) централизованной;
 - б) децентрализованной;
 - в) матричной;
 - г) эти параметры не влияют.
5. Возрастание сложности и изменчивости внешней среды обуславливает тенденцию организаций становиться более:
 - а) органическими;
 - б) механистическими;
 - в) трудно управляемыми;
 - г) эти факторы мало влияют на структуру организации.
6. Общая сумма способов, которыми организация дифференцирует целевую деятельность на отдельные функции, операции, а затем добивается координации между ними – это:
 - а) горизонтальная структура;
 - б) организационная структура;
 - в) организационный дизайн;
 - г) вертикальная структура.
7. При проектировании организации важно учитывать характер внешней среды организации. В целом в сложной изменчивой среде наиболее эффективной будет:
 - а) механистическая организация;
 - б) органическая организация;
 - в) проектная организация;
 - г) высокая организация.
8. Стратегия установления контроля над предприятием предшествующей или последующей стадии производственной цепи:
 - а) вертикальная интеграция;
 - б) горизонтальная интеграция;
 - в) концентрическая диверсификация
 - г) дезинтеграция
9. Базовым элементом успешной реализации стратегии считается:
 - а) наличие формализованной миссии;

- б) наличие бизнес-плана развития организации;
- в) организационная структура
- г) удовлетворённость клиентов

10. По мнению Чандлера, организация проходит через три стадии развития организационной структуры:

- а) линейная – линейно-функциональная – матричная;
- б) линейная – штабная – дивизиональная;
- в) структура подразделения - функциональная структура - разветвленная структура с несколькими подразделениями
- г) матричная структура

11. Согласно предписывающего подхода к формированию организационной структуры управления:

- а) компания сначала разрабатывает стратегию, а затем определяет соответствующую ей организационную структуру управления (т.е. функции определяют структуру);
- б) компания сначала формирует эффективную организационную структуру управления, а затем выбирает уместную для нее стратегию развития предприятия (т.е. структура определяет функции);
- в) организационная структура управления должна формироваться опытными специалистами на основе стратегического видения и миссии компании, а также личного опыта и управленческих предпочтений высшего менеджмента фирмы.

Г) менеджеры должны придерживаться оппортунистического подхода

12. Для какой организационной структуры управления характерны следующие достоинства и недостатки: управляющие осуществляют стратегический контроль всей деятельности организации; четко определены обязанности и сферы ответственности работников; эффективность обеспечивается на основе развития функционального опыта и повышения профессиональной квалификации; в каждом функциональном подразделении возрастают умения и навыки выполнения непосредственных производственных задач; имеется возможность качественного обучения персонала; проблемы в области координации действия подразделений; недостаточная гибкость при внедрении необходимых перемен; потенциальные конфликты между разными функциональными подразделениями; узкая специализация каждого подразделения?

- а) дивизиональной;
- б) матричной;
- в) функциональной
- г) линейно-функциональной

13. Для какой организационной структуры управления характерны следующие достоинства и недостатки: возможность сосредоточить усилия на конкретной области бизнеса, соответствующих продуктах и рынках; отличные возможности для обучения и совершенствования директоров и стратегических менеджеров; высвобождение времени и сил главного исполнительного директора для сосредоточения на принятии решений корпоративного уровня; повышение ответственности и подотчетности каждой СБЕ в пределах компании; возможность сосредоточить внимание на прибыльности каждой СБЕ; проблема распределения корпоративных накладных расходов между СБЕ; необходимость в большем количестве главных управляющих СБЕ; возможность конкуренции между СБЕ в пределах одной корпорации; ослабление контроля высшего руководства над СБЕ; дорогостоящее дублирование функций обеспечения в каждой СБЕ?

- а) дивизиональной;
- б) матричной;
- в) функциональной
- г) линейно-функциональной

14. Для какой организационной структуры управления характерны следующие достоинства и недостатки: эффективное использование функциональных менеджеров;

децентрализация процесса принятия решений; отличные возможности совершенствования и обучения стратегических менеджеров; возможность одновременно реализовывать несколько различных проектов; оптимальное использование организационных ресурсов, которые можно сосредоточить там и тогда, где и когда это наиболее необходимо; может возникнуть недопонимание своих обязанностей; необходимость в слишком большом количестве совещаний для принятия решений может существенно замедлять этот процесс; увеличение общих управленческих расходов; потенциальная опасность конкуренции между функциональными менеджерами и менеджерами проектов?

- а) дивизиональной;
- б) матричной;
- в) функциональной
- г) линейно-функциональной

15. Расчет потребности в персонале по категориям работников относится к процедуре:

- а) подбора персонала;
- б) оценки персонала;
- в) расстановки персонала;
- г) обучения персонала;

16. Перечислите три основные группы методов планирования потребности в персонале:

- а) метод суммируемых оценок;
- б) метод шкалирования;
- в) коэффициентный метод;
- г) метод альтернативных характеристик.

17. Численность работников, которая необходима организации для выполнения стоящих перед ней задач, определяется ... характеристиками.

- а) количественными;
- б) качественными;
- в) суммарными
- г) личностными

18. Выведение персонала за штат организации, привлечение внештатного персонала – это:

- а) аутстаффинг;
- б) аутсорсинг;
- в) лизинг
- г) даунсайзинг

19. Комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, планирование карьеры называется:

- а) программой продвижения персонала;
- б) планированием трудовой карьеры;
- в) обучением персонала;
- г) развитием персонала;

20. Процесс первичного отбора, проводимый для ограничения числа полностью пригодных кандидатов до управляемого количества кандидатов в целях дальнейшего, более детального рассмотрения – это ...

- а) профессиональный подбор;
- б) скрининг;
- в) расчет потребности в кадрах
- г) маркетинг персонала

1а, 2г, 3б, 4б, 5а, 6а, 7б, 8а, 9а, 10б, 11а, 12в, 13а, 14б, 15а, 16а, 17б, 18а, 19г, 20б

Шкала оценивания

Устный опрос

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных

теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками осуществлять организационные действия на основе цикла управления.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками осуществлять организационные действия на основе цикла управления
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками осуществлять организационные действия на основе цикла управления
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками осуществлять организационные действия на основе цикла управления
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками осуществлять организационные действия на основе цикла управления

Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-18	Способность принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности	ПК-18.2.3	Способность осуществлять организационные действия на основе цикла управления

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-18.2.3 Способность	Знание основных теоретических положений:	Демонстрация знаний основных теоретических

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
осуществлять организационные действия на основе цикла управления	Классификация организационных действий	положений в полном объеме
	Организация и мотивация организационных действий	Умение применять знания на практике в полной мере
	Анализ выполнения и контроль организационных действий	Свободное владение навыками анализа и систематизации в выбранной сфере

4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к экзамену по дисциплине «Планирование и проектирование организаций»

1. Сущность, функции и выгоды стратегического планирования: сущность стратегии; процесс стратегического планирования; воздействие стратегии и действий на успех компании.
2. Миссия организации. Взаимосвязь ценностей и целей высшего руководства.
3. Оценка и анализ внешней среды; факторы внешней среды. Особенности проведения PEST-анализа.
4. Содержание и особенности проведения SWOT-анализа. Использование стратегического планирования для совершенствования управления.
5. Особенности реализации стратегического плана: процессуальный аспект. Связь стратегии с тактикой, политикой, процедурами и правилами.
6. Управление реализацией стратегического плана и контроль за его выполнением.
7. Оценка стратегического плана: количественные и качественные критерии оценки; пять вопросов оценки процесса стратегического планирования.
8. Содержание и особенности проверки соответствия организационной структуры управления принятой в организации стратегии.
9. Пределы организационных полномочий. Линейные и аппаратные (штабные) полномочия.
10. Цепь команд. Типы административного аппарата.
11. Эффективная организация распределения полномочий: организация взаимоотношений между линейными и штабными полномочиями; линейные полномочия и координация; препятствия к эффективному делегированию; преодоление препятствий.
12. Содержание этапов организационного проектирования.
13. Виды организационных структур управления: характеристики, условия применения, достоинства и недостатки (бюрократическая, т.е. линейная; функциональная; дивизиональная; проектная; матричная).
14. Характеристика адаптивных и механистических организационных структур, централизованных и децентрализованных организаций.
15. Интеграция структуры: трактовка понятия; методы интеграции для различного окружения; влияние интеграции на достижение целей организации.
16. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале. Связь планирования персонала с общей системой планирования в организации.
17. Методы определения потребностей в персонале.
18. Определение качественной и количественной потребности в персонале.

19. Содержание проблемы текучести кадров.
20. Конфликтные потенциалы при планировании персонала.
21. Внешние источники покрытия потребности в персонале: характеристика, особенности применения, достоинства и недостатки. Активные и пассивные методы комплектования персонала за счет внешних источников.
22. Аутстаффинг и аутсорсинг, их роль в обеспечении персоналом организаций.
23. Внутренние источники покрытия потребности в персонале: характеристика, особенности применения, достоинства и недостатки.
24. Суть пирамиды продуктивности вербовки.
25. Организация отбора претендентов на вакантную должность.
26. Методы оценки персонала при найме.

Шкала оценивания.

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно». Критериями оценивания на зачете является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками.

Для дисциплин, формой итогового отчета которых является экзамен, приняты следующие соответствия:

90% - 100% - «отлично»;

75%-89% - «хорошо»;

60%-74% - «удовлетворительно»;

Менее 60% - неудовлетворительно.

Установлены следующие критерии оценок:

100% - 90%	Демонстрация знаний основных теоретических положений в полном объеме. Умение применять знания на практике в полной мере. Свободное владение навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
89% - 75%	Демонстрация большей части знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом незначительные неточности. Владение основными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
74% - 60%	Демонстрация достаточных знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом ошибки. Владение отдельными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
менее 60%	Демонстрация отсутствия знаний основных теоретических положений. Не умеет применять знания на практике. Не владеет навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.

4.4. Методические материалы

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт Times New Roman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

Тематика рефератов

1. Особенности проектирования организационной структуры фирм.
2. Характеристика видов организационных структур управления (линейной, функциональной, дивизиональной, проектной, матричной), их достоинств и недостатков, условий эффективности.
3. Методы интеграции и ее влияние на достижение целей организации.
4. Организационные структуры фирм, действующих на международных рынках.
5. Специфика организаций конгломератного типа.
6. Типология административного аппарата, характеристика линейных и аппаратных (штабных) полномочий.
7. Эффективное распределение полномочий (организация взаимоотношений между линейными и штабными полномочиями, организация координации полномочий).
8. Содержание и особенности реализации препятствий к эффективному делегированию полномочий. Направления преодоления препятствий.
9. Управление реализацией стратегического плана и контроль за его выполнением.
10. Управление по целям, его эффективность.
11. Цель и особенности реализации стратегического планирования.
12. Определение миссии организации. Выбор бизнеса фирмы.
13. Особенности проведения SWOT-анализа. Выявление угроз и возможностей, сильных и слабых сторон организации, определение стратегии развития.
14. Организация процесса стратегического планирования.

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников.**

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на

методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект.**

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, обрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.
- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.
- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.
- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.
- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений,

необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Лобызенкова В. А. Общий менеджмент: учеб.-метод. пособие. – Изд-во ВФ РАНХиГС, 2014. - 119 с.
- 2 Гапоненко, А. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / под общ. ред. А. Л. Гапоненко. — М.: Юрайт, 2016.— 396 с. — (Бакалавр. Прикладной курс).

6.2. Дополнительная литература

Рекомендовано использование следующих периодических изданий: «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом», «Консультант директора», «Экономический анализ: теория и практика», «Аудитор», «Финансовый менеджмент», «Справочник директора», «Современное управление».

1. Производственный менеджмент. Теория и практика / под ред. И. Н. Иванова: учеб. для бакалавров. –М.: Юрайт, 2015. – 574 с.
- 2 Голов Р. С. [и др.]. Инвестиционное проектирование (4-е издание) [Электронный ресурс]: учебник.— Электрон. текстовые данные. М.: Дашков и К, 2014.— 366 с.
- 3 Дресвянников В.А. Менеджмент организации [Электронный ресурс]: учебное пособие.— Электрон. текстовые данные. М.: Вузовское образование 2014.— 137 с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Дресвянников В.А. Менеджмент организации [Электронный ресурс]: учебное пособие.— Электрон. текстовые данные. М.: Вузовское образование 2014.— 137 с.

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Гражданский Кодекс РФ // СПС «Консультант-плюс».
2. Налоговый Кодекс // СПС «Консультант-плюс».

6.5. Интернет-ресурсы.

1. <http://base.consultant.ru>
2. <http://base.garant.ru>
3. <http://www.crisis.ru> - Российский антикризисный ресурс
4. <http://www.e-c-m.ru/jour> - Журнал «Эффективное антикризисное управление»
5. <http://www.anticrisis.ru> - Журнал "Антикризисное управление"

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью;
- компьютерные классы, оснащенные современными компьютерами с выходом в Интернет.

Дисциплина должна быть поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами.

Программные средства обеспечения учебного процесса должны включать:

- операционную систему Windows;
- программы презентационной графики;
- текстовые редакторы;
- графические редакторы.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Материально-техническое обеспечение дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов включает в себя следующее:

- учебные аудитории оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с различными видами ограничений здоровья;

- учебная аудитория, в которой обучаются студенты с нарушением слуха оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой (акустический усилитель и колонки), видеотехникой (мультимедийный проектор), мультимедийной системой. Для обучения лиц с нарушениями слуха используются мультимедийные средства и другие технические средства для приема-передачи учебной информации в доступных формах;

- для слабовидящих обучающихся в лекционных и учебных аудиториях предусмотрен просмотр удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата в лекционных и учебных аудиториях предусмотрены специально оборудованные рабочие места;

- для контактной и самостоятельной работы используется мультимедийные комплексы, электронные учебники и учебные пособия, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся.

Обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды, в отличие от остальных, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала, выполнения промежуточных и итоговых форм контроля знаний. Они обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами (программы, учебники, учебные пособия, материалы для самостоятельной работы и т. д.) в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения, :

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха, с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.