

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 09:44:39
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.16 Организационные и структурные решения в производстве
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент в производственной сфере
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Епишенкова Анна Александровна, канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента в производственной сфере

Заведующий кафедрой:

Рытова Наталья Александровна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента в производственной сфере

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.16 Организационные и структурные решения в производстве одобрена на заседании кафедры менеджмента в производственной сфере Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 6 от «27» февраля 2026г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.01.16 Организационные и структурные решения в производстве обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

| ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии) | Код компетенции | Наименование компетенции | Код индикатора достижения | Наименование индикатора достижения компетенций | Образовательный результат |
|---|-----------------|---|---------------------------|--|--|
| D/01.6 Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей, 08.037 Бизнес-аналитик, утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023г. № 821н. | ПК-1 | Способен к формированию возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей | ПК-1.2 | Описание возможных решений | <p>ПК-1.2. У-3. Умеет определять связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа</p> <p>ПК-1.2. У-4. Умеет анализировать внутренние/внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации</p> <p>ПК-1.2. У-6. Умеет анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами</p> <p>ПК-1.2. У-9. Умеет оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей</p> <p>ПК-1.2. У-10. Умеет отбирать, применять и адаптировать соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы и инструменты анализа данных</p> |

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час.

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 52 ак. час. на контактную работу с преподавателем, из них 16 ак.час. на лекции и 32 ак.час. на практические занятия. 56 ак. час. на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.16 Организационные и структурные решения в производстве реализуется на 7-м семестре 4-го курса после изучения дисциплин:

- Операционный менеджмент;
- Стратегический менеджмент;
- Менеджмент производственный.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

| № п/п | Наименование тем и (или) разделов | ВС ЕГ О | Объем дисциплины, ак.час | | | | | | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации | |
|---|---|---------------|---|----|---------------------------|----|----|--|----|------------------------|-------|------|----|--|----------|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | | | Самостоятельная работа | | | | | |
| | | | Период теоретического обучения | | | | | Период промежуточной аттестации (сессия) | | | СР кр | СРэк | СР | | |
| | | | Занятия лекционного типа | | Занятия семинарского типа | | ИК | КСР | КЭ | Кат тэк | | | | | Контроль |
| | | | Л | ВЛ | ЛР | ПЗ | | | | | | | | | |
| Раздел 1. Организационно- производственные системы как объект менеджмента | | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 1.1 | Содержание организационно-производственной системы | 14 | 2 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | Опрос, доклад, эссе | |
| Тема 1.2 | Принципы формирования производственных структур | 14 | 2 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | Опрос, тестирование, доклад | |
| Тема 1.3 | Организационные структуры управления в производстве | 16 | 2 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | Опрос, задание открытого типа, доклад, контрольная точка | |
| Раздел 2. Организационно- структурные изменения и развитие производств | | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 2.1 | Основные этапы организационных изменений | 18 | 4 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | Опрос, задание открытого типа, доклад | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---|-----|----|---|---|----|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Тема 2.2 | Типы интеграционных образований (стратегических партнерств) | 14 | 2 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | Опрос, задание открытого типа, доклад |
| Тема 2.3 | Организация и управление партнерством | 14 | 2 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | Опрос, задание открытого типа, доклад |
| Тема 2.4 | Характеристика основных мотивов слияний (поглощений) и их формы | 14 | 2 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | Опрос, задание открытого типа, тестирование, доклад, контрольная точка |
| Промежуточная аттестация | | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | Зачет |
| Итого | | 108 | 16 | 0 | 0 | 32 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 56 | |

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО- ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Содержание организационно- производственной системы. ПК-1.2.

Критерии системности. Свойства, которыми наделены организационно-производственные системы. Классификация систем по различным признакам (по сложности управления, уровням функционирования, видам внутренних организационных связей, отношением к внешней среде). Состав организационно-производственной системы.

Тема 1.2. Принципы формирования производственных структур. ПК-1.2.

Основа формирования производственных структур (факторы). Классификация и типизация Предприятия с полным и неполным охватом технологических фаз. Построение структурных подразделений с использованием параметров группировки. Классификация производственных систем по сложности управления, уровням функционирования. Типы ситуаций, зависящих от факторов внешней среды. Влияние технологии на состав организационно-производственной системы.

Тема 1.3. Организационные структуры управления в производстве. ПК-1.2.

Определение «структура организации». Факторы, определяющие сложность организационной структуры, их формирование и типология. Причины разнообразия организационных форм и структур управления, классификация. Типы взаимозависимости работ при формировании систем. Принципы классификации производственных структур. Типы производственных структур, которые определяются полнотой охвата технологических фаз. Характеристика предметной и технологической производственной структуры.

Виды (типы) организационных структур управления: линейно-функциональная; дивизиональная с продуктовой специализацией. Методы формирования структур.

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННО- СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВ

Тема 2.1. Основные этапы организационных изменений. ПК-1.2.

Последовательность технологического процесса реализации изменений (этапы) в производстве и влияние факторов на уровень сложности структуры и типа специализации. Департаментизация и

кооперация.

Возможные последствия процесса разукрупнения. Виды и последовательность разукрупнения. Рациональная граница предприятия.

Параметры дифференциации. Технологическая цепочка процесса реализации организационных изменений. Особенности специализации производства. Типы департаментизации при группировке работ. Особенности функциональной департаментизации на примере машиностроительного завода. Принцип формирования продуктовой департаментизации.

Тема 2.2. Типы интеграционных образований (стратегических партнерств). ПК-1.2.

Матрица «дифференциация и интеграция». Факторы, влияющие на интеграционные решения. Типы стратегических партнерств, их характеристики. Факторы организации стратегических партнерств (технологические, финансовые трудности).

Стратегическое партнерство: понятие, цель связей. Факторы, влияющие на интеграционные решения в производстве. Влияние информационных технологий для повышения коммуникаций. Типы интеграционных образований в производстве.

Тема 2.3. Организация и управление партнерством. ПК-1.2.

Выбор партнерства. Цикл организации и управления им. Требования к выбору партнерства, особенности и мотивы, по которым предприятия вступают в альянс. Управление стратегическим альянсом. Особенности стратегических альянсов. Разновидность стратегических альянсов. 3. Мотивы вступления в альянс. Управление альянсом. Современные формы интеграции организаций. Недостатки и преимущества вступления в альянс.

Тема 2.4. Характеристика основных мотивов слияний (поглощений) и их формы. ПК-1.2.

Классификация типов слияния (поглощений), мотивы Характеристика типов объединения потенциала. Особенности вертикальной интеграции. Преимущества слияния компаний.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.16 Организационные и структурные решения в производстве входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС

используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

| ТИП ЗАДАНИЯ | ИНСТРУКЦИЯ | СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ | КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ |
|---|--|---|--|
| Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных | Прочитайте текст, выберите правильный ответ | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). | Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква |
| Задание закрытого типа на установление соответствия | Прочитайте текст и установите соответствие | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). | Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы |
| Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных | Прочитайте текст, выберите правильные ответы | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). | Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого) |
| Задание закрытого типа на установление последовательности | Прочитайте текст и установите последовательность | <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. | Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p> | |
| <p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p> | <p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p> | <p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p> | <p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p> |
| <p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p> | <p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p> | <p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p> | <p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p> |

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

| Итоговая балльная оценка | Традиционная система | Бинарная система | ECTS | |
|--------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|----------------------|
| | | | Для традиционной системы | Для бинарной системы |
| 90-100 | Отлично | Зачтено | A | P/ Passed |
| 80-89 | Хорошо | | B | P/ Passed |
| 75-79 | | | C | P/ Passed |
| 70-74 | | | D | P/ Passed |
| 60-69 | Удовлетворительно | | E | P/ Passed |
| 0-59 | Неудовлетворительно | Не зачтено | F | F/Failed |

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

| Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости | Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию | Максимальная итоговая балльная оценка | Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию |
|--|---|---------------------------------------|---|
| 100 баллов | 100 баллов | 100 баллов | 100 баллов |

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.16 Организационные и структурные решения в производстве следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование, задания открытого типа

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО- ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Содержание организационно- производственной системы.

ПК-1.2.

Вопросы для опроса

1. Что включает в себя понятие «организационно-производственная система» и какие её основные элементы?
2. Как соотносятся структурные и процессные компоненты в ОПС?
3. Какие функции выполняют подсистемы менеджмента качества, производства и логистики?
4. Каковы ключевые принципы взаимодействия между подразделениями внутри ОПС?
5. Какие информационные потоки необходимы для эффективного управления ОПС?
6. Как распределяются ответственность и полномочия в системе оперативного управления производством?
7. Какие показатели (KPI) отражают состояние и эффективность ОПС?
8. Как в состав ОПС входят ресурсы (человеческие, материальные, финансовые)?
9. Какова роль технологических процессов и их стандартизации в ОПС?
10. Какие механизмы непрерывного улучшения (кайдзен, бережливое производство) интегрированы в ОПС?

Темы докладов

1. Организационно-производственные системы как объект менеджмента.
2. Влияние технологии на состав организационно-производственной системы

Тема 1.2. Принципы формирования производственных структур. ПК-1.2.

Вопросы для опроса

1. Что означает принцип специализации при формировании производственных структур?
2. Как учитывать принцип технологической последовательности в делении на цеха и участки?
3. Как проявляется принцип координации в построении структуры предприятия?
4. Какие варианты централизации/децентрализации применимы к производственным подразделениям?
5. Как обеспечить гибкость структуры в условиях рыночных колебаний?
6. В чём суть принципа единства ответственности и полномочий?
7. Как принцип оптимальности затрат отражается в размещении ресурсов

по структуре?

8. Как адаптивность структуры помогает внедрять новые технологии?

9. Как связать стратегию предприятия с его производственной структурой?

10. Какие особенности ячеистой (cell-based) структуры и в каких условиях её целесообразно применять?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. СКАЧОК В РАЗВИТИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ СИЛ ОБЩЕСТВА, ПЕРЕХОД ИХ В КАЧЕСТВЕННО НОВОЕ СОСТОЯНИЕ НА ОСНОВЕ КОРЕННЫХ СДВИГОВ В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ

А) Научно-техническая революция.

Б) Научно-технический прогресс.

В) Технологический детерминизм.

Г) Производство высоких технологий.

2. СПОСОБ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА СЫРЬЕ И МАТЕРИАЛЫ НАЗЫВАЕТСЯ

А) Техниккой.

Б) Технологией.

В) Производством.

Г) Изменением.

3. ОСОБЕННОСТИ СЛОЖНОГО ПРОДУКТА

А) Создается на основе смешения старых и новых технологий производства.

Б) Многочисленные переделы в процессе производства.

В) Видоизменение продукта на протяжении всего его жизненного цикла.

Г) Многочисленные переделы в процессе производства, применение современных приборов и машин в сочетании с трудом работников высокой квалификации.

4. ОСОБЕННОСТИ ПРОСТОГО ПРОДУКТА.

А) Создается трудом человека и не подвергается переделке после производства.

Б) Многократно переделывается в процессе его производства.

В) Имеет однородный состав и создается в сельском хозяйстве, добывающей промышленности, текстильной промышленности.

5. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССОВ ПО ВСЕМ ФУНКЦИЯМ И ПРОЕКТАМ ОРГАНИЗАЦИИ ВХОДИТ В:

А) Ресурсный блок.

Б) Продуктовый блок.

В) Функциональный блок.

Г) Организационный блок производственно-хозяйственной системы;.

Д) Блок управления.

6. ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ОБЪЕКТОМ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ?

А) Субъект управления.

Б) Аппарат управления.

В) Производственный процесс.

Г) Оценка наличия ресурсов.

7. КАКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТНОСЯТСЯ К ПРЕДПРИЯТИЯМ С НЕПОЛНЫМ ОХВАТОМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ФАЗ?

А) Предприятия, которые имеют основные цеха по всем стадиям производственного процесса.

Б) Предприятия не имеют одной из технологических фаз основного производственного процесса.

В) Предприятия, которые не имеют цехов вспомогательного производства.

Г) Предприятия, которые не имеют инструментального цеха.

8. НАЗОВИТЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.

А) Численность состава рабочих.

Б) Права, обязанности рабочих.

В) Устав предприятия.

Г) Количество и виды звеньев управления на каждом уровне.

9. ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРУКТУРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ:

- А) Внешняя конкуренция, глобальные процессы.
- Б) Поставщики, потребители, конкуренты, властные органы.
- В) Внешняя микросреда, внешняя макросреда.

10. РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ НАУЧНО- ТЕХНИЧЕСКИХ И ТОРГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ СВЯЗАНО С .

- А) Созданием альянсов и совместных предприятий.
- Б) Созданием отдельных новых предприятий.
- В) Разделением промышленных и финансовых предприятий.
- Г) Объединением научно-технических программ на базе финансовых организаций.

Темы докладов

1. Влияние внешней среды на проектирование организации (структур).
2. Классификация производственных структур.
3. Пути развития производственных структур.

Тема 1.3. Организационные структуры управления в производстве. ПК-1.2.

Вопросы для опроса

1. Что такое организационная структура управления в производстве и какие её ключевые функции?
2. Какие классические типы структур (функциональная, дивизиональная, матричная) применяются на промышленных предприятиях?
3. В чём заключаются преимущества и ограничения функциональной структуры в производственном контексте?
4. Как дивизиональная структура по продуктам отличается от дивизиональной по регионам и когда каждая целесообразна?
5. Что представляет собой матричная структура управления на производстве и какие конфликты ролей в ней возможны?
6. Какие особенности и выгоды даёт процессно-ориентированная структура (BPM) при организации производственных цепочек?
7. Что такое ячеистая (cell-based) структура и как она повышает автономию команд и скорость переналадок?
8. Как соотносятся централизованное и децентрализованное управление в производственной среде?
9. Каким образом организационная структура должна поддерживать выбранную стратегию (лидерство по издержкам vs дифференциация)?

10. Какие гибридные и сетевые модели структуры (например, кооперативные кластеры, виртуальные фабрики) развиваются в условиях цифровизации?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Описание ситуации. Руководство крупной компании (более 5000 сотрудников) решило повысить эффективность своей деятельности. Для этого оно провело масштабную программу по сокращению издержек: была оптимизирована структура, сокращены численность персонала и управленческие расходы. В итоге удалось снизить издержки на 10 процентов.

Но через год издержки выросли на 15 процентов по сравнению с их первоначальной величиной, при чем масштаб бизнеса не менялся.

Задание 1. 1) Почему?

Задание 2. С чем должны быть связаны изменения в оргструктуре для их эффективного принятия и реализации?

Задание 3. Предложите рекомендации по корректировке сложившейся ситуации.

Задание 4. Каковы, по Вашему мнению, возможности привлечения внешнего консалтинга для решения вопросов технологического развития?

Темы докладов

1. Особенности организационно-производственной системы
2. Классификация производственных систем по сложности управления, уровням функционирования.

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННО- СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВ

Тема 2.1. Основные этапы организационных изменений. ПК-1.2.

Вопросы для опроса

1. Какие основные фазы организационных изменений выделяют в классической модели Курта Льюина?
2. В чём заключается этап диагностики и определения потребности в изменениях?
3. Какие задачи решает формирование видения и стратегии изменений?
4. Как организовать создание коалиции единомышленников и её роль на этапе подготовки?
5. Какие принципы выстроить коммуникации с персоналом при анонсе изменений?

6. Что включает в себя планирование и проектирование процесса изменений?
7. Как эффективно управлять сопротивлением на этапе внедрения новшеств?
8. Какие методы применяются для мониторинга и оценки промежуточных результатов?
9. Как закрепить и стандартизировать новые практики после основных трансформаций?
10. Каким образом обеспечить культуру непрерывных улучшений в организации?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Описание ситуации. Общая выручка от реализации товарной продукции предприятия должна достичь 5900000 руб., а валовые затраты на производство (себестоимость) реализованной продукции составят не более 5000000 руб.

Ставка налога на прибыль – 30% от общей полученной ее величины. Сумма чистой прибыли, которая направлена на образование фонда развития производства, должна составить 440000 руб.

Задание 1. Оценить уровень достаточности прибыли для самофинансирования развития предприятия в отчетном году.

Задание 2. Оценить качество управленческого решения, если качество последовательных процедур по разработке и реализации принятого решения оценивается следующим образом:

- информационная подготовка 0,8;
- разработка альтернатив - 0,7;
- согласование вариантов - 0,8;
- выбор одного варианта - 0,7;
- утверждение варианта - 0,8;
- реализация - 0,7;
- контроль выполнения - 0,7;
- информирование 0,8.

Темы докладов

1. Конкурентные преимущества организационных решений производственных предприятий.
2. Департаментизация и кооперация.
3. Специализация производства в промышленности.

4. Децентрализация промышленных производств.
5. Технологическая цепочка процесса реализации организационных изменений.
6. Рациональная граница предприятия.
7. Современные модели дифференциация и интеграция организационных и структурных изменений предприятий различных форм собственности и отраслевой принадлежности.

Тема 2.2. Типы интеграционных образований (стратегических партнерств). ПК-1.2.

Вопросы для опроса

1. Что представляет собой вертикальная интеграция и какие её виды (вперёд и назад по цепочке) выделяют?
2. В чём суть горизонтальной интеграции и при каких условиях она оправдана?
3. Что такое конгломератная интеграция и какие цели она преследует?
4. В чём заключается концентрическая (технологическая) интеграция и зачем компании объединяются на этой основе?
5. Какие формы стратегических альянсов (совместные предприятия, долевые и недолевые партнёрства) существуют и чем они отличаются?
6. Что собой представляют промышленные кластеры и сетевые интеграции?
7. Какие факторы влияют на выбор конкретного типа интеграционного образования?
8. Какова типовая последовательность этапов создания стратегического партнёрства?
9. По каким критериям оценивают эффективность интеграционных образований?
10. Приведите примеры реальных интеграций в разных отраслях и сопоставьте их типы.

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Описание ситуации. В первом квартале предприятие реализовало 5000 изделий по цене 800 руб. за одно изделие, что покрыло расходы предприятия, но не дало прибыли. Общие постоянные расходы составляют 700 тыс. руб., удельные переменные – 600 руб. Во втором квартале было изготовлено и реализовано 6000 изделий. В третьем квартале планируется увеличить прибыль на 10% по сравнению со вторым.

Задание 1. Сколько должно быть дополнительно реализовано

продукции, чтобы увеличить прибыль на 10%.

Описание ситуации. Предприятие изготовило и реализовало в базовом году 2000 шт. изделий одного вида. Цена реализации единицы изделия – 30 руб., а полная себестоимость его производства и продажи – 28 руб. Соотношение переменных и постоянных затрат на изготовление продукции составляет 60 и 40%.

Исследования рынка показали, что если снизить цену одного изделия на одну руб., т.е. с 30 до 29 руб., то объем продажи продукции может быть увеличен на 10%. Производственные мощности предприятия позволяют увеличить объем производства продукции.

Задание 2. Обосновать целесообразность снижения цены продажи изготавливаемого изделия.

Темы докладов

1. Стратегическое партнерство – защита отечественного рынка.
2. Типы интеграционных образований в производстве.
3. Стратегические альянсы: цель альянса, горизонтальные связи.
4. Мотивы слияний (поглощений) и их формы.
5. Риски разукрупнения.

Тема 2.3. Организация и управление партнерством. ПК-1.2.

Вопросы для опроса

1. Как вы определяете понятие «партнерство» и какие его ключевые формы существуют?
2. Каковы основные цели создания стратегических партнерств на уровне предприятия?
3. Какие этапы включает процесс организации партнерства от идеи до запуска?
4. По каким критериям вы выбираете потенциальных партнеров и как оцениваете их соответствие?
5. Какие правовые и договорные механизмы применяются для формализации партнерства?
6. Как распределяются роли, ответственность и ресурсы между участниками партнерства?
7. Какие модели корпоративного управления и органы управления целесообразно вводить в рамках партнерства?
8. Какие методы координации и коммуникаций обеспечивают согласованную работу партнеров?
9. Каковы основные риски партнерства и какие механизмы их минимизации вы используете?

10. Какие KPI и процедуры мониторинга позволяют оценить эффективность и корректировать партнерские отношения?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Описание ситуации. На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей и других сырьевых ресурсов необычно наблюдать за экспортом готовой продукции из России в Японию, в частности на ее автомобильный рынок. Серийное производство автомобильных колесных дисков из алюминиевых сплавов на предприятии "Авиа технология", а также дисков из магнитных сплавов на магниевом заводе по современным технологиям. Качество российской продукции превосходит зарубежные аналоги. Японские специалисты достаточно серьезно проверяли покупаемые изделия. Однако наши специалисты все сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. Данные изделия реализовались ранее в других странах и соответственно Япония не первая страна, где увидели качество продукции российских предприятий. У российских предприятий имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, в частности используются на спортивных автомобилях.

Задание 1. Что является предпосылками успеха российских предприятий на автомобильном рынке Японии?

Задание 2. Как российские менеджеры способствуют успешной реализации готовой продукции на мировой рынок и что делается для этого со стороны непосредственно предприятий производителей?

Задание 3. Почему производство отечественных автомобилей не может в полном объеме конкурировать с иностранными моделями?

Задание 4. Какие шаги нужно предпринять в сфере организации и управления в сфере автомобильного бизнеса, чтобы стать конкурентоспособными.

Задание 5. Предприятие, имея размер выпуска 2000 т продукции в год с затратами на ее производство 180000 тыс. руб, провело мероприятие по углублению процесса специализации, в результате чего себестоимость изделия снизилась на 7%. Одновременно в связи с изменением поставщиков повысились транспортные расходы в расчете на единицу продукции с 2000 до 2300 руб.

Определите размер годовой экономии от проведенных мероприятий в предстоящем периоде при увеличении выпуска продукции на 10%.

Темы докладов

1. Современные формы интеграции организаций.
2. Характеристика типов стратегических партнерств.
3. Цикл организации и управление партнерством.

Тема 2.4. Характеристика основных мотивов слияний (поглощений) и их формы. ПК-1.2.

Вопросы для опроса

1. Какие стратегические мотивы приводят компании к слияниям и поглощениям?
2. Какие финансовые цели преследуются в сделках М&А?
3. В чём состоит концепция синергии и какие её основные виды выделяют?
4. Какие мотивы диверсификации лежат в основе конгломератных поглощений?
5. Как технологическое и ресурсное дополнение влияет на мотивы М&А?
6. Чем отличаются горизонтальная, вертикальная и концентрическая интеграция как формы М&А?
7. Какие организационно-правовые формы сделок М&А существуют?
8. В чём сущность дружеского (friendly) и враждебного (hostile) поглощения?
9. Как управленческие мотивы (например, «распространение власти») влияют на структуру сделок?
10. Какие риски связаны с неправильной идентификацией мотивов и формой М&А?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ НАУКИ И ТЕХНИКИ НАЗЫВАЕТСЯ

- А) Научно-технической революцией.
- Б) Научно-техническим прогрессом.
- В) Технологическим детерминизмом.
- Г) Производством высоких технологий.

2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БИОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЦЕЛЯХ НАЗЫВАЕТСЯ

- А) Биотехнологией.
- Б) Биоэкологией.
- В) Генной инженерией.
- Г) Фитотехнологиями.

3. ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА ИНТЕГРАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ В ПРОИЗВОДСТВЕ.

- А) Финансовые трудности, доступ на рынки.
- Б) Распределение затрат на разработку технологий.
- В) Сокращение риска.
- Г) 2-ое и 3-е вместе.

4. ОПРЕДЕЛИТЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВЫГОДЫ ВЕРТИКАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ.

- А) Расширение возможностей для потенциальных нововведений.
- Б) Ряд надежности снабжений сырьем.
- В) Жесткая привязка к традиционным технологиям.
- Г) Проникновение конкурентов в данный бизнес.

5. ПРИ ВЫБОРЕ ПАРТНЕРСТВА КАКИЕ ФАКТОРЫ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ?

- А) Ряд надежности снабжения сырьем.
- Б) Ассоциация не отвечает по обязательствам своих членов.
- В) Жесткую привязку к традиционным технологиям.
- Г) Связь «покупатель-поставщик».

6. ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВШЕСТВА С МОМЕНТА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОСВОЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА И МАСШТАБНОГО РАСПРОСТРАНЕНИЯ В КАЧЕСТВЕ НОВЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ НАЗЫВАЕТСЯ.

- А) Нововведением.
- Б) Новацией.
- В) Обновлением.
- Г) Инновацией.

7. ЦЕЛЕВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ ПРОГРАММЫ НА ДОСТИЖЕНИЕ

КОНЕЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ – ЭТО .

- А) Обеспеченность.
- Б) Системность.
- В) Комплексность.
- Г) Целенаправленность.
- Д) Приоритетность.

8. РАЗРАБОТКА ВСЕЙ СОВОКУПНОСТИ МЕР, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА – ЭТО .

- А) Приоритетность.
- Б) Целенаправленность.
- В) Комплексность.
- Г) Обеспеченность.
- Д) Системность.

9. ЦЕЛЬ ОПЕРАЦИОННОЙ ИННОВАТИКИ.

- А) Обслуживать текущие краткосрочные цели организации.
- Б) Решать глобальные цели организации.
- В) Исследовать новые технологии и информационные ресурсы.
- Г) Исследовать факторы, влияющие на организацию.

10. ЦЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ИННОВАТИКИ.

- А) Исследовать экономический потенциал организации.
- Б) Решать глобальные цели организации.
- В) Обслуживать текущие краткосрочные цели организации.
- Г) Исследовать новые технологии и информационные ресурсы.

Задания открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Описание ситуации. Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью $M_1=700$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $P_1= 280$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $P_2 = 80$ тысяч долларов) с вероятностью $p_2= 0,2$.

Б. Построить маленький завод стоимостью $M_2=300$ тысяч долларов.

При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $P_2= 180$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_2=0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $T_2 = 55$ тысяч долларов) с вероятностью p_2

= 0,2.

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $p_3=0,7$ и $p_4=0,3$ соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $p_5=0,9$ и $p_6=0,1$ соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться.

Задание 1. Нарисовав дерево решений, определим наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

Задание 2. Определите изменение уровня кооперирования.

Объем продукции предприятия составил 850 тыс. руб. при плане 820 тыс. руб. Стоимость покупки полуфабрикатов и комплектующих изделий, полученных в порядке кооперирования, 390 тыс. руб. вместо 360 тыс. руб. по плану.

Темы докладов

1. Особенности функциональной департаментизации на примере машиностроительного завода.

2. Факторы, которые влияют на выбор централизации и децентрализации.

Критерии оценивания опроса:

| Балы | Описание критерия |
|------|--|
| 3 | Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка. |
| 2 | Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. |
| 1 | Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает |

| | |
|---|--|
| | неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого. |
| 0 | Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. |

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания тестовых заданий:

| Балы | Описание критерия | |
|------|-------------------------------|---|
| 3 | Свыше 80% правильных ответов. | Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале. |
| 2 | Свыше 70% правильных ответов. | Обучающимся материал освоен полностью, но имеются незначительные пробелы в знаниях. |
| 1 | Свыше 50% правильных ответов. | Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях. |
| 0 | Менее 50% правильных ответов. | Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня. |

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания заданий открытого типа с развернутым ответом:

| Балы | Описание критерия |
|------|--|
| 3 | Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка. |
| 2 | Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. |
| 1 | Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого. |

| | |
|---|--|
| 0 | Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. |
|---|--|

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания доклада:

| Баллы | Описание критерия |
|-------|---|
| 3 | Материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; точно используется терминология; показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации |
| 2 | Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. |
| 1 | Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого. |
| 0 | Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. |

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает 2 КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

| Наименование контрольной точки | Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся | Коэффициент веса контрольной точки | Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО) |
|--------------------------------|---|------------------------------------|---|
| КТ 1 | 100 | 0,3 | 30 |
| КТ 2 | 100 | 0,3 | 30 |
| Итого: | x | 0,6 | 60 |

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1.1,1.2,1.3

Эссе

Тематика эссе:

1. Влияние организационной структуры на производственную эффективность
2. Применение процессного подхода при реорганизации производства
3. Роль матричной структуры в управлении проектами модернизации
4. Централизация vs децентрализация: поиск оптимального баланса
5. Внедрение гибридных структур управления на промышленном предприятии
6. Цифровая трансформация и её влияние на организационные решения
7. Формирование кросс-функциональных команд для повышения адаптивности
8. Управление изменениями при перестройке производственных структур
9. Влияние организационных решений на интеграцию цепочки поставок
10. Роль цифровых дашбордов и систем реального времени в управлении производством
11. Формирование устойчивости через структурную гибкость и адаптивность
12. Баланс между стандартизацией процессов и заказной (кастомизированной) производственной структурой
13. Сравнение централизованного и децентрализованного подходов к техническому обслуживанию
14. Значение центров компетенций (CoE) для повышения производственной эффективности
15. Модель сетевого производства: от самостоятельного предприятия к производственному кластеру

Методические рекомендации по подготовке эссе

Подготовка эссе способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании эссе по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка эссе требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать в себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала эссе, например, в форме развернутого плана; написание текста эссе с соблюдением требований научно-публицистического стиля.

Построение эссе включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема эссе, формулируется проблемный вопрос или авторский тезис, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема, и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема эссе на основе аргументации и примеров. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания эссе:

| Критерии оценки | Диапазон баллов | Описание критерия |
|-----------------------------|-----------------|---|
| Содержание и раскрытие темы | 0-20 | Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами |
| Грамотность изложения | 0-20 | Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации |
| Стилистика | 0-20 | Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность |
| Логика изложения | 0-20 | Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы |
| Оригинальность | 0-20 | Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора |
| Итого максимально: | 100 | |

КТ – 2.

Тема 2.1,2.2,2.3,2.4

Контрольные задания:

Ситуация 1.

Производственная компания среднего размера (1500 работающих) пригласила внешних консультантов для оптимизации организационной структуры. Перед ними были поставлены задачи: улучшить взаимодействие между подразделениями, сократить производственный цикл и повысить качество обслуживания клиентов. Консультанты провели диагностику компании, после чего предложили новую модель организационной структуры. В ней были описаны бизнес-процессы и регламенты взаимодействия подразделений, удовлетворяющие всем требованиям технического задания. Однако от внедрения новой системы пришлось отказаться.

Ситуация 2.

Небольшое частное научно-производственное предприятие (около 250 сотрудников). На протяжении восьми лет (с момента основания в 1992 году) оно успешно развивалось и расширяло бизнес. Однако, начиная с 2000 года, наметился ряд негативных тенденций — рост затрат стал опережать рост прибыли, мотивация персонала начала снижаться и возросли внутренние конфликты. Кроме того, возникли организационные проблемы: поскольку численность персонала возросла и усложнилась структура, генеральный директор компании не смог руководить ею прежними методами. На протяжении нескольких лет проблемы игнорировались. В результате положение компании резко ухудшилось, что отразилось на ее финансовом состоянии и эффективности управления. В такой неблагоприятной ситуации руководство было просто вынуждено заняться серьезной оптимизацией структуры компании.

Ситуация 3.

Руководство крупной компании (более 5000 сотрудников) решило повысить эффективность своей деятельности. Для этого оно провело масштабную программу по сокращению издержек: была оптимизирована структура, сокращены численность персонала и управленческие расходы. В итоге удалось снизить издержки на 10 процентов. Но через год издержки выросли на 15 процентов по сравнению с их первоначальной величиной, при чем масштаб бизнеса не менялся.

Задание 1. Проанализируйте причины и последствия принимаемых организационных и структурных решений в стратегической и оперативной перспективе.

Задание 2. Обоснуйте с действием каких факторов должны быть связаны изменения в оргструктуре для их эффективного принятия и реализации?

Задание 3. Предложите рекомендации по корректировке сложившейся ситуации.

Задание 4. Каковы, по Вашему мнению, возможности привлечения внешнего консалтинга для решения вопросов организационного развития?

Критерии оценивания контрольных заданий:

| Диапазон баллов | Описание критерия |
|-----------------|---|
| 85-100 | Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме. |
| 65-84 | Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок. |
| 55-64 | Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания |
| 0-54 | У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно. |

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Дополнительные материалы и оборудование не требуются

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

1. Что такое организационная структура производственного предприятия и из каких элементов она состоит?

2. Какие ключевые функции выполняет организационная структура в производственной среде?

3. Как тип организационной структуры влияет на эффективность производственных процессов?

4. В чём особенности функциональной структуры и когда её целесообразно применять?
5. Какие преимущества и риски несёт функциональная структура на производственном предприятии?
6. Что представляет собой дивизиональная структура и какие её разновидности существуют (по продуктам, регионам)?
7. Как дивизиональная структура влияет на адаптивность и автономию производственных подразделений?
8. Какие проблемы дублирования функций возникают в дивизиональной структуре?
9. В каких случаях переход к дивизиональной структуре наиболее оправдан?
10. Как оценить эффективность дивизиональной структуры через показатели KPI?
11. В чём суть матричной структуры и какие две оси подчинённости она сочетает?
12. Как организовать менеджмент ресурсов при матричной структуре на производстве?
13. Какие конфликты ролей и ответственности возникают в матрице и как их минимизировать?
14. В чём преимущества проектной структуры для запуска новых технологических линий?
15. Как согласовать линейные и проектные функции при внедрении сложных производственных проектов?
16. Что такое процессно-ориентированная структура и как она соотносится с картированием потока создания ценности (VSM)?
17. Как провести реорганизацию под процессный подход без потери операционной стабильности?
18. Какие барьеры (культурные, организационные) мешают переходу к процессной структуре?
19. Какие гибридные модели (функционально-процессные, дивизионно-функциональные) встречаются на практике?
20. Как измерить эффект от внедрения процессно-ориентированной структуры (Lead Time, WIP, OEE)?
21. Как централизация и децентрализация полномочий отражаются на скорости принятия решений?
22. По каким критериям определить оптимальный уровень централизации в компании?
23. Какие схемы делегирования полномочий эффективны в производственном подразделении?
24. В чём разница между механистическим и органическим подходами к построению структуры?
25. Как обеспечить баланс между контролем центра и инициативой на местах?

26. Какие механизмы координации (регламенты, стандарты, цифровые платформы) применяются для согласования действий подразделений?

27. Как построить эффективную межфункциональную коммуникацию при кросс-дисциплинарных проектах?

28. Как распределить уровни принятия решений (стратегический, тактический, оперативный) в структуре управления?

29. Какие ИТ-инструменты (ERP, MES, PLM) поддерживают организационные решения и прозрачность бизнес-процессов?

30. Как управлять конфликтами интересов и приоритетов в кросс-функциональных командах?

31. Как цифровая трансформация меняет требования к организационной структуре производства?

32. Какие новые организационные модели (гибкие команды, сети поставщиков, цифровые “платформы”) появляются в Industry 4.0?

33. Как интеграция внешних партнёров (субподрядчиков, НИИ, стартапов) отражается в структуре предприятия?

34. Какие показатели эффективности (Time-to-Market, инновационный индекс) используются для оценки адаптивности структуры?

35. Как строить дорожную карту изменений организационной структуры и отслеживать её реализацию?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|--------|---|------------------|--|
| 1. | КАКОЙ ТИП СПЕЦИАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ПРЕДУСМАТРИВАЕТ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ФАЗ В САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ ПРОИЗВОДСТВА? А) Предметная. Б) Смешанная. В) Технологическая. Г) Поддетальная. | Г | |
| 2. | ОПРЕДЕЛИТЕ ВАРИАНТЫ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ. А) Быстрое приспособление к изменениям технологии. Б) Производственная интеграция “вверх”. В) Комбинация элементов каждого подраздела фирмы. Г) Покупка акций компании.. | Б | |
| 3. | КАКИЕ МОТИВЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИТОКА РЕСУРСОВ? А) Централизация функций, мотивация дублирования. Б) Диверсификация, повышение кредитоспособности. В) Различие рыночной и балансовой стоимости. Г) Эффект масштаба. | Г | |

| | | | |
|----|--|---|--|
| 4. | <p>ПРОИЗВОДСТВО, В КОТОРОМ ВСЕ ИСХОДНОЕ СЫРЬЕ В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ТУ ИЛИ ИНУЮ ПРОДУКЦИЮ, НАЗЫВАЕТСЯ</p> <p>А) Безотходным. Б) Нерентабельным. В) Технологическим. Г) Бессырьевым.</p> | А | |
|----|--|---|--|

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

| КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ | РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ |
|---|--------------------|
| <p>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</p> | 90-100 |
| <p>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</p> | 75-89 |
| <p>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</p> | 60-74 |
| <p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p> | 1-59 |

6.4. Дополнительные материалы и оборудование не требуются

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная

продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Полуэктов, В. А. Управление производственными системами : учебное пособие / В. А. Полуэктов. — Новосибирск : НГТУ, 2023. — 80 с. — ISBN 978-5-7782-5091-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/404534> (дата обращения: 18.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Иванов, В. Н. Производственный менеджмент : учебное пособие / В. Н. Иванов, Д. В. Рудаков. — Омск : ОмГТУ, 2022. — 121 с. — ISBN 978-5-8149-3450-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/343631> (дата обращения: 18.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Полуэктов, В. А. Производственный менеджмент: отраслевые особенности и технологии : учебное пособие / В. А. Полуэктов. — Новосибирск : НГТУ, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-7782-4555-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/216362> (дата обращения: 18.03.2026). — Режим

доступа: для авториз. пользователей.

4. Момот, А. И. Производственный менеджмент : учебное пособие / А. И. Момот. — Москва : Дело РАНХиГС, 2021. — 128 с. — ISBN 978-5-6044096-2-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/468428> (дата обращения: 18.02.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

5. Симаков, Д. Б. Производственный менеджмент предприятия. Том 2: Стратегическое и функциональное управление производственным предприятием : учебник / З.В. Якобсон, Д.Б. Симаков, Н.Т. Баскакова. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 749 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1225050. - ISBN 978-5-16-016743-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1225050> (дата обращения: 18.04.2026). — Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Псигин, Ю. В. Управление производственными системами : учебно-методическое пособие / Ю. В. Псигин. — Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. — 156 с. — ISBN 978-5-9729-1336-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/346988> (дата обращения: 18.04.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. - Москва : Дашков и К, 2016. - 324 с. - ISBN 978-5-394-01084-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/430348> (дата обращения: 18.02.2026). — Режим доступа: по подписке

3. Принятие управленческих решений на основе методов программирования как подгруппы методов оптимизации показателей эффективности. - Текст : электронный // Журнал исследований по управлению. - 2018. - №9. - С. 34-44. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003667> (дата обращения: 25.01.2026)

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация Не используются

8.4 Интернет-ресурсы

1. <http://mevriz.ru/annotations/> – Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

2. <https://www.consultant.ru/> – справочная правовая система, которая содержит информационные базы данных с федеральным и региональным законодательством субъектов РФ, судебной практикой, фирменные аналитические материалы, комментарии законодательства, международные правовые акты.

3. <http://www.aup.ru/> – электронная библиотека деловой литературы и документов, а также бизнес-форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.

4. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» .

5. <https://e.lanbook.com/> - ЭБС «ЛАНЬ».

6. <https://znanium.ru/> - ЭБС «ЗНАНИУМ».

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

Требования к аудиториям

Лекционные занятия: учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

Семинарские (практические) занятия: аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

Помещения для самостоятельной работы: читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

Доска (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.

Мультимедийный проектор – для демонстрации презентаций, видеоматериалов, нормативных документов.

Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории).

При необходимости – ноутбук или планшет для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

Пакет Microsoft Office (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц.