

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Мордовский государственный педагогический
университет имени М.Е. Евсевьева»**

Физико-математический факультет
Кафедра менеджмента и экономики образования

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Наименование дисциплины (модуля): Организационное проектирование
Уровень ОПОП: Бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Менеджмент организации

Форма обучения: Очная

Разработчик: Н. Р. Куркина, доктор экономических наук, профессор кафедры
менеджмента и экономики образования

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры, протокол № 11 от
20.05.2019 года

Зав. кафедрой _____  _____ Куркина Н. Р.

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры, протокол № 12 от
29.06.2020 года

Зав. кафедрой _____  _____ Куркина Н. Р.

Программа с обновлениями рассмотрена и утверждена на заседании кафедры,
протокол № 1 от 31.08.2020 года

Зав. кафедрой _____  _____ Куркина Н. Р.

1. Цель и задачи изучения дисциплины

Цель изучения дисциплины - обеспечить усвоение методологических основ, методических приемов и технологии проектирования системы управления организации

Задачи дисциплины:

- ознакомить с базовыми принципами организации структур и процессов в системе управления;
- обеспечить целостное представление содержания оргпроектировочного процесса;
- сформировать навыки планирования и практической реализации проектирования основных подсистем организации.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина Б1.Б.21 «Организационное проектирование» относится к базовой части учебного плана.

Дисциплина изучается на 4 курсе, в 7, 8 семестрах.

Для изучения дисциплины требуется: Дисциплина Б1.Б.21 «Организационное проектирование» относится к вариативной части дисциплин учебного плана.

Освоение дисциплины «Организационное проектирование» является необходимой основой для формирования знаний в организации и проектировании систем управления предприятий различных организационно-правовых форм.

Освоение дисциплины готовит к работе со следующими объектами профессиональной деятельности: законы организации и их типология; основные направления комплексного оргпроектирования; типы стратегии организационного развития и факторы их выбора.

Бакалавр готовится к следующим видам деятельности: научно-исследовательской.

В соответствии с видами деятельности студент должен быть готов решать следующие профессиональные задачи:

- формировать способности успешно ориентироваться в новых, быстро развивающихся системах управления;
- самостоятельно приобретать новые знания, умения и навыки для эффективного проектирования в организациях.

Изучению дисциплины Б1.Б.21 «Организационное проектирование» предшествует освоение дисциплин (практик):

Теория менеджмента.

Освоение дисциплины Б1.Б.21 «Организационное проектирование» является необходимой основой для последующего изучения дисциплин (практик):

Стратегический менеджмент.

Область профессиональной деятельности, на которую ориентирует дисциплина «Организационное проектирование», включает: организации различной организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие) и органы государственного и муниципального управления, в которых выпускники работают в качестве исполнителей и координаторов по проведению организационно-технических мероприятий и администрированию реализации оперативных управленческих решений, а также структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело..

Освоение дисциплины готовит к работе со следующими объектами профессиональной деятельности:

- процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм;
- процессы реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к видам профессиональной деятельности и решению профессиональных задач, предусмотренных ФГОС ВО и учебным планом.

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенций.

Выпускник должен обладать следующими общепрофессиональными компетенциями (ОПК):

ОПК-3. Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	
ОПК-3 Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	знать: - факторы, определяющие выбор организационной структуры управления; уметь: - анализировать конкретные ситуации, связанные с необходимостью совершенствования структуры и системы менеджмента организации; владеть: - методологией системного и ситуационного подходов в оргпроектировании.

Выпускник должен обладать следующими профессиональными компетенциями (ПК) в соответствии с видами деятельности:

ПК-5. Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений организационно-управленческая деятельность	
ПК-5 Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	знать: - виды организационных структур, структуру организационного проекта, этапы проектирования новой организационной структуры; уметь: - проектировать различные виды организационных структур с учетом специфики организации и конкретной ситуации; владеть: - навыками проведения организационно-управленческой диагностики конкретной организации, анализа её деятельности, выявления недостатков и внесения корректив в существующую организационную структуру.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов	Седьмой семестр	Восьмой семестр
Контактная работа (всего)	126	90	36
Лекции	54	36	18
Практические	72	54	18
Самостоятельная работа (всего)	90	54	36
Виды промежуточной аттестации	36		36
Зачет		+	
Экзамен	36		36
Общая трудоемкость часы	252	144	108
Общая трудоемкость зачетные единицы	7	4	3

5. Содержание дисциплины

5.1. Содержание модулей дисциплины

Модуль 1. Основы организационного проектирования:

Теоретико-методологические основы организационного проектирования систем управления. Процесс организационного проектирования. Стадии и этапы организационного проектирования. Методика организационного проектирования. Развитие организационных структур управления. Особенности реформирования оргструктуры действующего предприятия. Виды организационных структур управления. Предпроектное обследование организации и разработка проекта.

Модуль 2. Особенности проектирования организации:

Понятие организации, ее сущность и признаки. Формирование целей организационного проектирования. Типология организаций и их классификация. Законы функционирования и развития организации. Системный подход к изучению организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Жизненный цикл организации. Свойства, принципы и законы организационного развития. Организационные коммуникации и организационная культура.

Модуль 3. Этапы организационного проектирования:

Оценка организационной структуры управления. Анализ организационных структур предприятия. Методы оценки эффективности организационного проектирования. Организационное проектирование в условиях реструктуризации.

Модуль 4. Управление организационным проектированием:

Проектирование информационной системы организации. Проектирование технологии управленческих процессов. Основы формирования организационных структур управления. Методика формирования организационных структур управления. Экспертиза проектов.

5.2. Содержание дисциплины: Лекции (54 ч.)

Модуль 1. Основы организационного проектирования (18 ч.)

Тема 1. Теоретико-методологические основы организационного проектирования систем управления (2 ч.)

1. Сущность организационного проектирования
2. Технологии организационного проектирования
3. Организационное развитие

Тема 2. Процесс организационного проектирования (2 ч.)

1. Особенности организационного проектирования в различных ситуациях
2. Последовательность организационного проектирования
3. Предпроектная подготовка организационного проектирования

Тема 3. Стадии и этапы организационного проектирования (2 ч.)

1. Предпроектная подготовка
2. Проектирование
3. Внедрение организационного проекта

Тема 4. Методика организационного проектирования (2 ч.)

1. Факторы, определяющие необходимость эволюции организационных структур управления
2. Принципы и основные подходы к эволюции организационных структур

Тема 5. Развитие организационных структур управления (2 ч.)

1. Перспективы развития организационных структур управления
2. Современные тенденции развития организационных структур

Тема 6. Особенности реформирования оргструктуры действующего предприятия (2 ч.)

1. Анализ организационной структуры
2. Первичные количественные характеристики организационной структуры
3. Оценка соответствия оргструктуры динамике внешней среды, технологии и размерам компании
4. Коммуникационные каналы в организационном проектировании

Тема 7. Виды организационных структур управления (2 ч.)

1. Органические структуры управления
2. Бюрократические структуры управления

Тема 8. Организационные структуры (2 ч.)

1. Сущность структурного подхода к изучению организации
2. Типы организационных структур
3. Классификация организаций

Тема 9. Предпроектное обследование организации и разработка проекта (2 ч.)

1. Общее предпроектное обследование
2. Детальное обследование управляющей системы
3. Разработка организационного проекта

Модуль 2. Особенности проектирования организации (18 ч.)

Тема 10. Понятие организации, ее сущность и признаки (2 ч.)

1. Понятие организации, его сущность.
2. Эволюция взглядов на сущность организации.
3. Теории научного управления Ф.Тейлора, А.Файоля., М.Вебера.

Тема 11. Формирование целей организационного проектирования (2 ч.)

1. Миссия организации и особенности ее формирования
2. Понятие цель и ее значение в проектирование организаций
3. Процесс формирования цели их виды в организации

Тема 12. Типология организаций и их классификация (2 ч.)

1. Различие организаций по общественной функции.
2. Типы отношений с партнерами организации.
3. Различные принципы управления в организациях.

Тема 13. Законы функционирования и развития организации (2 ч.)

1. Закон синергии и закон композиции.
2. Закон дополнения внутриорганизационных процессов и функций
3. Закон сохранения пропорциональности.
4. Закон самосохранения и онтогенеза.
5. Закон информированности.

Тема 14. Системный подход к изучению организации (2 ч.)

1. Сущность организации как системы
2. Свойства организационных систем
3. Внешняя и внутренняя среда организации и их взаимодействие

Тема 15. Внешняя и внутренняя среда организации (2 ч.)

1. Понятие внешней среды факторы внешней среды
2. Косвенное и прямое воздействие внешней среды на организацию
3. Внутренние факторы существования и развития организации

Тема 16. Жизненный цикл организации (2 ч.)

1. Сущность эволюционного подхода к развитию организации.
2. Миссия организации
3. Цели организации и основные принципы целеполагания

Тема 17. Свойства, принципы и законы организационного развития (2 ч.)

1. Свойства организаций
2. Принципы организационного развития
3. Общие законы организационного развития.
4. Специфические законы организационного развития

Тема 18. Организационные коммуникации и организационная культура (2 ч.)

1. Коммуникации в организации
2. Понятие и сущность организационной культуры
3. Основные аспекты, элементы и функции организационной культуры
4. Виды и типология организационных культур

Модуль 3. Этапы организационного проектирования (8 ч.)

Тема 19. Оценка организационной структуры управления (2 ч.)

1. Экономический анализ
2. Управленческий анализ

3. Финансовый анализ

Тема 20. Анализ организационных структур предприятия (2 ч.)

1. Первичные количественные характеристики организационной структуры.
2. Система целей и стратегия организации
3. Анализ организационной культуры

Тема 21. Методы оценки эффективности организационного проектирования (2 ч.)

1. Понятие эффективности и ее сущность
2. Особенности оценки эффективности управленческой деятельности
3. Подходы к оценке эффективности оргпроектирования

Тема 22. Организационное проектирование в условиях реструктуризации (2 ч.)

1. Классификация причин возникновения потребности в организационном проектировании
2. Проблемы разукрупнения российских предприятий
3. Разукрупнение и новая структура управления
4. Разработка организационной структуры управления

Модуль 4. Управление организационным проектированием (10 ч.)

Тема 23. Проектирование информационной системы организации (2 ч.)

1. Понятие информационной системы организации.
2. Основные компоненты информационной системы.
3. Условия формирования эффективной информационной инфраструктуры.
4. Типы организационных структур информационного менеджмента: функционально-ориентированная, ориентированная на продукт, рыночно-ориентированная.

Тема 24. Проектирование технологии управленческих процессов (2 ч.)

1. Сущность понятий «технология управленческого процесса», «управленческая операция», «управленческая процедура».
2. Технологии процессов управления: основные направления и источники информации.
3. Методы изучения затрат рабочего времени сотрудников аппарата управления.
4. Методика определения трудоемкости функциональной управленческой деятельности и расчета численности управленческого персонала.

Тема 25. Основы формирования организационных структур управления (2 ч.)

1. Классификация связей и соединений в структурах.
2. Критерии классификации межкомпонентных связей (направленность воздействия, роль и место в структуре, характер воздействия на объект, прерывистость связи, вариабельность связи).
3. Типы соединений (последовательное, встречное, расходящееся, простое многоканальное, сужающее, расширяющее).
4. Основные критерии классификации структур: конфигурация структуры, род связей в структуре, сфера функционирования, тип департаментизации подразделений.

Тема 26. Методика формирования организационных структур управления (2 ч.)

1. Системно-целевой подход в формировании организационных структур управления: сущность и принципы.
2. Методические требования к построению систем управления.
3. Факторы рационального выбора организационной структуры управления: среда функционирования, цели системы управления, организационно-технологические параметры системы, социально-психологические факторы.
4. Стадии процесса формирования структуры аппарата управления (стадия композиции, стадия структуризации, стадия регламентации).

Тема 27. Экспертиза проектов (2 ч.)

1. Экспертиза проектов: цели, принципы, механизм организации.
2. Методы проведения экспертизы проектов (нормативный, индексный, балансовый, «мозговой штурм», метод номинальной группы, метод Дельфи).
3. Основные направления экспертных работ: экспертиза качества нормативно-методических документов, анализ научного содержания оргпроекта,
4. Внутренняя и внешняя экспертиза.

53. Содержание дисциплины: Практические (72 ч.)

Модуль 1. Основы организационного проектирования (26 ч.)

Тема 1. Теоретико-методологические основы организационного проектирования систем управления (2 ч.)

1. Сущность организационного проектирования
2. Технологии организационного проектирования
3. Организационное развитие

Тема 2. Процесс организационного проектирования (2 ч.)

1. Особенности организационного проектирования в различных ситуациях
2. Последовательность организационного проектирования
3. Предпроектная подготовка организационного проектирования

Тема 3. Стадии и этапы организационного проектирования (2 ч.)

1. Предпроектная подготовка
2. Проектирование
3. Внедрение организационного проекта

Тема 4. Методика организационного проектирования (2 ч.)

1. Факторы, определяющие необходимость эволюции организационных структур управления
2. Принципы и основные подходы к эволюции организационных структур

Тема 5. Развитие организационных структур управления (2 ч.)

1. Перспективы развития организационных структур управления
2. Современные тенденции развития организационных структур

Тема 6. Особенности реформирования оргструктуры действующего предприятия (2 ч.)

1. Анализ организационной структуры
2. Первичные количественные характеристики организационной структуры
3. Оценка соответствия оргструктуры динамике внешней среды, технологии и размерам компании
4. Коммуникационные каналы в организационном проектировании

Тема 7. Виды организационных структур управления (2 ч.)

1. Органические структуры управления
2. Бюрократические структуры управления

Тема 8. Организационные структуры (2 ч.)

1. Сущность структурного подхода к изучению организации
2. Типы организационных структур
3. Классификация организаций

Тема 9. Предпроектное обследование организации и разработка проекта (2 ч.)

1. Общее предпроектное обследование
2. Детальное обследование управляющей системы
3. Разработка организационного проекта

Тема 10. Понятие организации, ее сущность и признаки (2 ч.)

1. Понятие организации, ее сущность.
2. Эволюция взглядов на сущность организации.
3. Теории научного управления Ф.Тейлора, А.Файоля, М.Вебера.

Тема 11. Формирование целей организационного проектирования (2 ч.)

1. Миссия организации и особенности ее формирования
2. Понятие цели и ее значение в проектировании организаций
3. Процесс формирования цели и ее виды в организации

Тема 12. Типология организаций и их классификация (2 ч.)

1. Различия организаций по общественной функции.
2. Типы отношений с партнерами организации.
3. Различные принципы управления в организациях.

Тема 13. Законы функционирования и развития организации (2 ч.)

1. Закон синергии и закон композиции.
2. Закон дополнения внутриорганизационных процессов и функций
3. Закон сохранения пропорциональности.
4. Закон самосохранения и онтогенеза.

5. Закон информированности.

Модуль 2. Особенности проектирования организации (28 ч.)

Тема 14. Системный подход к изучению организации (2 ч.)

1. Сущность организации как системы
2. Свойства организационных систем
3. Внешняя и внутренняя среда организации и их взаимодействие

Тема 15. Внешняя и внутренняя среда организации (2 ч.)

1. Понятие внешней среды факторы внешней среды
2. Косвенное и прямое воздействие внешней среды на организацию
3. Внутренние факторы существования и развития организации

Тема 16. Жизненный цикл организации (2 ч.)

1. Сущность эволюционного подхода к развитию организации.
2. Миссия организации
3. Цели организации и основные принципы целеполагания

Тема 17. Свойства, принципы и законы организационного развития (2 ч.)

1. Свойства организаций
2. Принципы организационного развития
3. Общие законы организационного развития.
4. Специфические законы организационного развития

Тема 18. Организационные коммуникации и организационная культура (2 ч.)

1. Коммуникации в организации
2. Понятие и сущность организационной культуры
3. Основные аспекты, элементы и функции организационной культуры
4. Виды и типология организационных культур

Тема 19. Оценка организационной структуры управления (2 ч.)

1. Экономический анализ
2. Управленческий анализ
3. Финансовый анализ

Тема 20. Анализ организационных структур предприятия (2 ч.)

1. Первичные количественные характеристики организационной структуры.
2. Система целей и стратегия организации
3. Анализ организационной культуры

Тема 21. Методы оценки эффективности организационного проектирования (2 ч.)

1. Понятие эффективности и ее сущность
2. Особенности оценки эффективности управленческой деятельности
3. Подходы к оценке эффективности оргпроектирования

Тема 22. Организационное проектирование в условиях реструктуризации (2 ч.)

1. Классификация причин возникновения потребности в организационном проектировании
2. Проблемы разукрупнения российских предприятий
3. Разукрупнение и новая структура управления
4. Разработка организационной структуры управления

Тема 23. Проектирование информационной системы организации (2 ч.)

1. Понятие информационной системы организации.
2. Основные компоненты информационной системы.
3. Условия формирования эффективной информационной инфраструктуры.
4. Типы организационных структур информационного менеджмента: функционально-ориентированная, ориентированная на продукт, рыночно-ориентированная.

Тема 24. Проектирование технологий управленческих процессов (2 ч.)

1. Сущность понятий «технология управленческого процесса», «управленческая операция», «управленческая процедура».
2. Технологии процессов управления: основные направления и источники информации.
3. Методы изучения затрат рабочего времени сотрудников аппарата управления.
4. Методика определения трудоемкости функциональной управленческой деятельности и расчета численности управленческого персонала.

Тема 25. Основы формирования организационных структур управления (2 ч.)

1. Классификация связей и соединений в структурах.
2. Критерии классификации межкомпонентных связей (направленность воздействия, роль и место в структуре, характер воздействия на объект, прерывистость связи, вариабельность связи).
3. Типы соединений (последовательное, встречное, расходящееся, простое многоканальное, сужающее, расширяющее).
4. Основные критерии классификации структур: конфигурация структуры, род связей в структуре, сфера функционирования, тип департаментизации подразделений.

Тема 26. Методика формирования организационных структур управления (2 ч.)

1. Системно-целевой подход в формировании организационных структур управления: сущность и принципы.
2. Методические требования к построению систем управления.
3. Факторы рационального выбора организационной структуры управления: среда функционирования, цели системы управления, организационно-технологические параметры системы, социально-психологические факторы.
4. Стадии процесса формирования структуры аппарата управления (стадия композиции, стадия структуризации, стадия регламентации).

Тема 27. Экспертиза проектов (2 ч.)

1. Экспертиза проектов: цели, принципы, механизм организации.
2. Методы проведения экспертизы проектов (нормативный, индексный, балансовый, «мозговой штурм», метод номинальной группы, метод Дельфи).
3. Основные направления экспертных работ: экспертиза качества нормативно-методических документов, анализ научного содержания оргпроекта,
4. Внутренняя и внешняя экспертиза.

Модуль 3. Этапы организационного проектирования (10 ч.)

Тема 28. Организационное проектирование в новых условиях хозяйственной деятельности (2 ч.)

1. Общее понятие организационных структур управления.
2. Признака эффективности организационных структур.
3. Проблемы проектирования систем и структур управления в условиях новой экономики.

Тема 29. Особенности функционирования современной организации (2 ч.)

1. Модель жизненного цикла организации и ее основные элементы.
2. Управление на разных стадиях жизненного цикла.
3. Конкуренция как характеристика рыночной экономики и формирования новых принципов управления.
4. Критерии эффективности типов управления.

Тема 30. Основные модели организационных структур. (2 ч.)

1. Иерархический тип структур управления.
2. Принципы управления М.Вебера, положенных в основу построения структур управления.
3. Сущность продуктовой, региональной и глобально-ориентированной структуры и условия их эффективного применения.
4. Условия применения основных структур управления в современных условиях.

Тема 31. Организационно-управленческий анализ предприятия (2 ч.)

1. Понятия и общая схема организационно-управленческого анализа.
2. Основные недостатки, встречающиеся при формировании миссии.
3. Схема взаимосвязи различных элементов организационно-управленческой подсистемы управления.
4. Графическое моделирование организационных структур.

Тема 32. Коммуникационные каналы в организационном проектировании (2 ч.)

1. Понятие коммуникаций, диаграмма Шеннона и Уивера.
2. Коммуникативная сеть и порядок ее построения.
3. Технологии проверки сети на адекватность, перегруженность и экономичность.
4. Рекомендации системного и классического подходов в области нагрузки, делегирования

полномочий, централизации.

Модуль 4. Управление организационным проектированием (8 ч.)

Тема 33. Технология организационного проектирования (2 ч.)

1. Схема работы по созданию организационного проекта развития организации.
2. Основные этапы формирования новой организационной структуры.
3. Зарубежный и отечественный опыт организационного проектирования.

Тема 34. Новейшие формы организационных структур (2 ч.)

1. Современные тенденции развития организаций – отечественный и зарубежный опыт.
2. Основные характерные черты компаний будущего: горизонтальных корпораций и сетевых организаций.
3. Уровни виртуальных организаций и их характеристика.
4. Гибкие производственные системы.

Тема 35. Организация производственного процесса (2 ч.)

1. Организация основного производства.
2. Организация вспомогательного и обслуживающего производства.

Тема 36. Организация управления (2 ч.)

1. Общее линейное руководство.
2. Организация управления производственными процессами.
3. Организация управления качеством продукции.
4. Организация управления технической подготовкой производства.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1 Вопросы и задания для самостоятельной работы Седьмой семестр (54 ч.)

Модуль 1. Основы организационного проектирования (27 ч.)

Вид СРС: *Выполнение индивидуальных заданий

Организационные структуры управления

Организационное проектирование в новой экономике

Функционирование современной организации

Теория экономического развития и эволюции управления

Модуль 2. Особенности проектирования организации (27 ч.)

Вид СРС: *Выполнение индивидуальных заданий

Первичные количественные характеристики организационной структуры

Коммуникационные каналы в организационном проектировании

Матричная организация и коммуникации

Взаимосвязи структуры и коммуникаций

Устранение перегруженности вертикальных коммуникаций в условиях неопределенности задач

Восьмой семестр (36 ч.)

Модуль 3. Этапы организационного проектирования (18 ч.)

Вид СРС: *Выполнение индивидуальных заданий

Иерархический тип структур управления

Линейная организационная структура

Формальная и неформальные структуры

Дивизиональная структура управления

Проектная структура управления

Формирование проектной структуры

Матричная структура управления

Холдинговые структуры управления

Организационные структуры транснациональных корпораций

Модуль 4. Управление организационным проектированием (18 ч.)

Вид СРС: *Выполнение индивидуальных заданий

Особенности организационного проектирования в различных ситуациях

Последовательность организационного проектирования

Предпроектная подготовка организационного проектирования

Планирование и учет при организационном проектировании

7. Тематика курсовых работ(проектов)

Курсовые работы (проекты) по дисциплине не предусмотрены.

8. Оценочные средства для промежуточной аттестации

8.1. Компетенции и этапы формирования

Коды компетенций	Этапы формирования		
	Курс, семестр	Форма контроля	Модули (разделы) дисциплины
ОПК-3	4 курс, Седьмой семестр		Модуль 1: Основы организационного проектирования.
ОПК-3	4 курс, Седьмой семестр	Зачет	Модуль 2: Особенности проектирования организации.
ПК-5	4 курс, Восьмой семестр		Модуль 3: Этапы организационного проектирования.
ПК-5	4 курс, Восьмой семестр	Экзамен	Модуль 4: Управление организационным проектированием.

Сведения об иных дисциплинах, участвующих в формировании данных компетенций:

Компетенция ОПК-3 формируется в процессе изучения дисциплин:

Теория организации, Управление человеческими ресурсами.

Компетенция ПК-5 формируется в процессе изучения дисциплин:

Корпоративное управление, Основы внешнеэкономической деятельности, Стратегический менеджмент.

8.2. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкалы оценивания

В рамках изучаемой дисциплины студент демонстрирует уровни овладения компетенциями:

Повышенный уровень:

знает и понимает теоретическое содержание дисциплины; творчески использует ресурсы (технологии, средства) для решения профессиональных задач; владеет навыками решения практических задач.

Базовый уровень:

знает и понимает теоретическое содержание; в достаточной степени сформированы умения применять на практике и переносить из одной научной области в другую теоретические

знания; умения и навыки демонстрируются в учебной и практической деятельности; имеет навыки оценивания собственных достижений; умеет определять проблемы и потребности в конкретной области профессиональной деятельности.

Пороговый уровень:

понимает теоретическое содержание; имеет представление о проблемах, процессах, явлениях; знаком с терминологией, сущностью, характеристиками изучаемых явлений; демонстрирует практические умения применения знаний в конкретных ситуациях профессиональной деятельности.

Уровень ниже порогового:

имеются пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, студент допускает принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, не способен продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Уровень сформированности компетенции	Шкала оценивания для промежуточной аттестации		Шкала оценивания по БРС
	Экзамен (дифференцированный зачет)	Зачет	
Повышенный	5 (отлично)	зачтено	90 – 100%
Базовый	4 (хорошо)	зачтено	76 – 89%
Пороговый	3 (удовлетворительно)	зачтено	60 – 75%
Ниже порогового	2 (неудовлетворительно)	незачтено	Ниже 60%

Критерии оценки знаний студентов по дисциплине

Оценка	Показатели
Отлично	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он показал полное освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций); его ответы на вопросы носят проблемный характер, при раскрытии особенностей развития тех или иных профессиональных идей, их описании используются материалы современных учебных пособий и первоисточников; при ответе используется терминология, соответствующая конкретному периоду развития теории и практики и четко формулируется определение, основанное на понимании контекста из появления данного термина в системе понятийного аппарата; ответы на вопрос имеют логически выстроенный характер, часто используются такие мыслительные операции, как сравнение, анализ и обобщение; ярко выражена личная точка зрения слушателя, при обязательном владении фактическим и проблемным материалом, полученным на лекционных, практических, семинарских и в результате самостоятельной работы.
Хорошо	Оценка «хорошо» ставится, если студент: даёт достаточно полный, последовательный и логичный ответ по всем вопросам билета, но допускает незначительные неточности; ссылается на основную учебную и научную литературу, владеет научной и профессиональной терминологией; способен анализировать различные теоретические подходы, однако испытывает некоторые трудности в аргументации и в подборе примеров, подтверждающих теоретические положения; демонстрирует способность применять полученные знания к решению стандартных профессиональных задач;

Удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент: даёт краткий ответ в объёме, минимально необходимом для предстоящей профессиональной деятельности, по всем вопросам билета, допускает незначительные ошибки, которые способен самостоятельно исправить; поверхностно знает основную учебную и научную литературу, в основном владеет научной и профессиональной терминологией; испытывает существенные трудности в аргументации, подборе примеров и в практическом применении полученных знаний;
Неудовлетворительно	Оценка «незачтено» выставляется студенту, если он не показал освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций); при ответе обнаруживается отсутствие владением материалом в объёме изучаемой дополнительной профессиональной программы; при раскрытии особенностей развития тех или иных профессиональных идей не используются материалы современных источников; представление профессиональной деятельности не рассматривается в контексте собственного профессионального опыта, практики его организации; при ответе на вопросы не дается трактовка основных понятий, при их употреблении не указывается авторство; ответы на вопросы не имеют логически выстроенного характера, не используются такие мыслительные операции, как сравнение, анализ и обобщение.
Зачтено	Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он показал полное освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций); его ответы на вопросы носят проблемный характер, при раскрытии особенностей развития тех или иных профессиональных идей, их описании используются материалы современных учебных пособий и первоисточников; при ответе используется терминология, соответствующая конкретному периоду развития теории и практики и четко формулируется определение, основанное на понимании контекста из появления данного термина в системе понятийного аппарата; ответы на вопрос имеют логически выстроенный характер, часто используются такие мыслительные операции, как сравнение, анализ и обобщение; ярко выражена личная точка зрения слушателя, при обязательном владении фактическим и проблемным материалом, полученным на лекционных, практических, семинарских и в результате самостоятельной работы
Незачтено	Оценка «незачтено» выставляется студенту, если он не показал освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций); при ответе обнаруживается отсутствие владением материалом в объёме изучаемой дополнительной профессиональной программы; при раскрытии особенностей развития тех или иных профессиональных идей не используются материалы современных источников; представление профессиональной деятельности не рассматривается в контексте собственного профессионального опыта, практики его организации; при ответе на вопросы не дается трактовка основных понятий, при их употреблении не указывается авторство; ответы на вопросы не имеют логически выстроенного характера, не используются такие мыслительные операции, как сравнение, анализ и обобщение.

83. Вопросы, задания текущего контроля

Модуль 1: Основы организационного проектирования

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

1. Раскройте сущность и значение организационного проектирования
2. Перечислите цели, задачи и принципы организационного проектирования
3. Назовите этапы организационного проектирования: анализ теоретических подходов
4. Перечислите виды и факторы организационного проектирования
5. Назовите методы организованного проектирования

Модуль 2: Особенности проектирования организации

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

1. Охарактеризуйте корректировку организационных структур управления
2. Обозначьте этапы и методы реорганизации предприятия
3. Опишите концепцию организационного развития в контексте планирования и проектирования организации
4. Обоснуйте необходимость организационных изменений
5. Охарактеризуйте участие в организационном развитии

Модуль 3: Этапы организационного проектирования

ПК-5 Способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

1. Раскройте механизм осуществления и принятия инноваций
2. Обозначьте социальные основы инноваций
3. Объясните основные причины сопротивления инновациям
4. Перечислите факторы неопределенности при осуществлении инноваций
5. Охарактеризуйте планирование и проектирование как взаимосвязанные задачи

Модуль 4: Управление организационным проектированием

ПК-5 Способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

1. Назовите методы анализа внешней и внутренней среды организации
2. Опишите подходы к оценке эффективности организационных проектов
3. Перечислите цели, направления и этапы обследования организации
4. Раскройте основные этапы разработки организационного проекта
5. Опишите этапы внедрения организационного проекта

84. Вопросы промежуточной аттестации Седьмой семестр (Зачет, ОПК-3)

1. Раскройте сущность и значение организационного проектирования
2. Перечислите цели, задачи и принципы организационного проектирования
3. Назовите этапы организационного проектирования: анализ теоретических подходов
4. Перечислите виды и факторы организационного проектирования
5. Назовите методы организованного проектирования
6. Охарактеризуйте корректировку организационных структур управления
7. Обозначьте этапы и методы реорганизации предприятия
8. Опишите концепцию организационного развития в контексте планирования и проектирования организации
9. Обоснуйте необходимость организационных изменений

10. Охарактеризуйте участие в организационном развитии
11. Раскройте механизм осуществления и принятия инноваций
12. Обозначьте социальные основы инноваций
13. Объясните основные причины сопротивления инновациям
14. Перечислите факторы неопределенности при осуществлении инноваций
15. Охарактеризуйте планирование и проектирование как взаимосвязанные задачи
16. Назовите методы анализа внешней и внутренней среды организации
17. Опишите подходы к оценке эффективности организационных проектов
18. Перечислите цели, направления и этапы обследования организации
19. Раскройте основные этапы разработки организационного проекта
20. Опишите этапы внедрения организационного проекта
21. Раскройте организационные модели и формы проектирования систем управления
22. Объясните типологию методов организационного проектирования.
23. Охарактеризуйте логико-структурную матрицу (ЛСС) как инструмент управления проектом
24. Назовите методы процессно-технологического подхода: сущность, особенности, основные этапы развития
25. Перечислите методы организационных изменений и их специфику
26. Обоснуйте методику организационного конструирования (методы структуризации целей, организационного моделирования, аналогий, экспертно-аналитический).
27. Опишите методические принципы и технологию деятельностного подхода
28. Обозначьте принципы оформления проектного задания, проектной концепции, конструкторской документации.
29. Раскройте основы моделирования объектов проектирования
30. Объясните сущность графического метода моделирования организацией
31. Перечислите виды моделирования организационных систем, их специфику
32. Обозначьте методику изучения состава документации в аппарате управления
33. Опишите основные направления изучения постановки делопроизводства в аппарате управления
34. Охарактеризуйте методику рабочего обследования документопотоков в аппарате управления. Схема документооборота
35. Назовите принципы рационального моделирования организационных систем
36. Объясните цели, принципы и методы унификации документов при проектировании
37. Опишите основные направления совершенствования организационных форм работы службы документационного обеспечения управления
38. Перечислите цели и методы моделирования состава документов в аппарате управления
39. Объясните выбор стратегии внедрения оргпроектных предложений
40. Раскройте особенности корпоративного регулирования сферы документационного обеспечения управления на современном этапе
41. Назовите основные компоненты и типы организационных структур информационной системы управления
42. Обоснуйте формирование информационной системы управления: основные принципы и условия эффективности
43. Перечислите принципы и этапы проектирования автоматизированной информационной системы (АИС)
44. Раскройте технологии процессов управления: цели, источники, основные направления
45. Опишите методику исследования технологии управленческих процессов
46. Объясните методику определения трудоемкости функциональной управленческой деятельности и расчета численности управленческого персонала
47. Охарактеризуйте графическое моделирование процессов управления
48. Обозначьте принципы и методы разработки предложений по рационализации технологии управленческих процессов

49. Опишите классификацию межкомпонентных связей в структурах
50. Раскройте типологию соединений в организационных структурах.
51. Назовите классификацию организационных структур управления
52. Объясните основные причины корректировки организационных структур
53. Охарактеризуйте системно-целевой подход в формировании организационных структур управления: сущность и принципы.
54. Перечислите факторы рационального выбора организационной структуры управления
55. Назовите стадии процесса формирования организационной системы управления
56. Опишите основные подходы к формированию организационных структур управления (дедуктивный, индуктивный, комбинированный).
57. Обоснуйте разработку документов, регламентирующих функционирование организационных структур управления. Нормативно-правовые и нормативно-технологические документы.
58. Назовите цель, принципы и методы экспертизы проектов
59. Охарактеризуйте основные направления экспертных работ по оргпроекту
60. Раскройте особенности механистических (бюрократических) и органических (адаптивных) систем управления

Восьмой семестр (Экзамен, ПК-5)

1. Охарактеризуйте взаимосвязь общего менеджмента и менеджмента качества
2. Охарактеризуйте взаимосвязь понятий «управление качеством» и «качество управления»
3. Поясните вклад Ф.У. Тейлора в развитие науки управления и его представление о качестве продукции
4. Охарактеризуйте звезды качества и их содержание
5. Сформулируйте понятие качества как объект управления
6. Охарактеризуйте взаимосвязь общего менеджмента и менеджмента качества
7. Опишите контрольные карты и их применение в управлении качеством
8. Сформулируйте концепцию « Total Quality Management» (TQM) – «Всеобщий менеджмент качества»
9. Перечислите международные организации по стандартизации и качеству продукции
10. Опишите международные стандарты серии ISO 9000 и современные принципы менеджмента качества
11. Охарактеризуйте менеджмент процессов и операционное планирование
12. Назовите методы статистического контроля качества Уолтера Эндрю Шухарта
13. Назовите методы стимулирования качества
14. Назовите модели управления качеством.
15. Опишите непрерывное улучшение как принцип TQM
16. Сформулируйте общее понятие менеджмента качества
17. Охарактеризуйте ориентацию на потребителей и их удовлетворенность в системе менеджмента качества
18. Охарактеризуйте ориентацию на сотрудников их вовлечение и мотивация как принцип TQM
19. Назовите основные концепции менеджмента качества
20. Сформулируйте основы управления качеством
21. Назовите особенности выборочного контроля при исследовании надежности
22. Охарактеризуйте оценку конкурентоспособности продукции
23. Назовите методы мотивации работников к высококачественному труду
24. Перечислите методы воспитания рабочего коллектива
25. Перечислите новые инструменты технологических методов управления качеством
26. Назовите методы мотивации работников к высококачественному труду.
27. Перечислите методы воспитания рабочего коллектива.
28. Назовите методы управления качеством, используемые в процессе закупок.

29. Назовите методы управления качеством можно применять при производстве и обслуживании.

30. Приведите примеры использования социально-психологических методов управления качеством при организации и мотивации.

85. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена и зачета.

Экзамен по дисциплине или ее части имеет цель оценить сформированность общекультурных, профессиональных и специальных компетенций, теоретическую подготовку студента, его способность к творческому мышлению, приобретенные им навыки самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их при решении практических задач.

Зачет служит формой проверки усвоения учебного материала практических и семинарских занятий, готовности к практической деятельности, успешного выполнения студентами лабораторных и курсовых работ, производственной и учебной практик и выполнения в процессе этих практик всех учебных поручений в соответствии с утвержденной программой.

При балльно-рейтинговом контроле знаний итоговая оценка выставляется с учетом набранной суммы баллов.

Собеседование (устный ответ) на зачете

Для оценки сформированности компетенции посредством собеседования (устного ответа) студенту предварительно предлагается перечень вопросов или комплексных заданий, предполагающих умение ориентироваться в проблеме, знание теоретического материала, умения применять его в практической профессиональной деятельности, владение навыками и приемами выполнения практических заданий.

При оценке достижений студентов необходимо обращать особое внимание на:

- усвоение программного материала;
- умение излагать программный материал научным языком;
- умение связывать теорию с практикой;
- умение отвечать на видоизмененное задание;
- владение навыками поиска, систематизации необходимых источников литературы по изучаемой проблеме;
- умение обосновывать принятые решения;
- владение навыками и приемами выполнения практических заданий;
- умение подкреплять ответ иллюстративным материалом.

Устный ответ на экзамене

При определении уровня достижений студентов на экзамене необходимо обращать особое внимание на следующее:

- дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос;
- показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи;
- знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей;
- ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента;
- теоретические постулаты подтверждаются примерами из практики.

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Лёвкина (Вылегжанина), А.О. Организационный инструментарий управления проектом : учебное пособие / А.О. Лёвкина (Вылегжанина). - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>

2. Проектирование рабочих мест служащих : учебное пособие / Новосибирский государственный аграрный университет, Факультет государственного и муниципального управления ; авт.-сост. И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина. - Новосибирск : ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. - 271 с. : схем., табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458693>

3. Руденко, Л.Г. Планирование и проектирование организаций / Л.Г. Руденко. – Москва : Дашков и К°, 2016. – 240 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453340>

4. Схиртладзе, А.Г. Проектирование единого информационного пространства виртуальных предприятий / А.Г. Схиртладзе, А.В. Скворцов, Д.А. Чмырь. – Изд. 2-е, стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 617 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=469047>

Дополнительная литература

1. Организационное проектирование инноваций : учебное пособие / А. С. Сазонова, Л. Б. Филиппова, Е. Э. Аверченкова [и др.]. — Москва : ФЛИНТА, 2019. — 120 с. — ISB 978-5-9765-4218-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/125520>

2. Беликова, И. П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И. П. Беликова. — Ставрополь : СтГАУ, 2014. — 88 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/82180>

3. Татаринцева, Н. Е. Педагогическое проектирование: история, методология, организационно-методическая система : монография / Н. Е. Татаринцева. — Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2019. — 150 с. — ISBN 978-5-9275-3080-9. — Текст : электронный // Лань электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/125066>

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. www.economicus.ru - портал по экономической теории, менеджменту, маркетингу
2. <http://www.ekportal.ru/page-id-2233.html> - Информационный сайт по экономике

11. Методические указания обучающимся по освоению дисциплины (модуля)

При освоении материала дисциплины необходимо:

- спланировать и распределить время, необходимое для изучения дисциплины;
- конкретизировать для себя план изучения материала;
- ознакомиться с объемом и характером внеаудиторной самостоятельной работы для полноценного освоения каждой из тем дисциплины.

Сценарий изучения курса:

- проработайте каждую тему по предлагаемому ниже алгоритму действий;
- регулярно выполняйте задания для самостоятельной работы, своевременно отчитывайтесь преподавателю об их выполнении;
- изучив весь материал, проверьте свой уровень усвоения содержания дисциплины и готовность к сдаче зачета/экзамена, выполнив задания и ответив самостоятельно на примерные вопросы для промежуточной аттестации.

Алгоритм работы над каждой темой:

- изучите содержание темы вначале по лекционному материалу, а затем по другим источникам;
- прочитайте дополнительную литературу из списка, предложенного преподавателем;
- выпишите в тетрадь основные понятия и категории по теме, используя лекционный материал или словари, что поможет быстро повторить материал при подготовке к промежуточной аттестации;
- составьте краткий план ответа по каждому вопросу, выносимому на обсуждение на аудиторном занятии;
- повторите определения терминов, относящихся к теме;
- продумайте примеры и иллюстрации к обсуждению вопросов по изучаемой теме;
- подберите цитаты ученых, общественных деятелей, публицистов, уместные с точки зрения обсуждаемой проблемы;

- продумывайте высказывания по темам, предложенным к аудиторным занятиям.
- Рекомендации по работе с литературой:
- ознакомьтесь с аннотациями к рекомендованной литературе и определите основной метод изложения материала того или иного источника;
 - составьте собственные аннотации к другим источникам, что поможет при подготовке рефератов, текстов речей, при подготовке к промежуточной аттестации;
 - выберите те источники, которые наиболее подходят для изучения конкретной темы;
 - проработайте содержание источника, сформулируйте собственную точку зрения на проблему с опорой на полученную информацию.

12. Перечень информационных технологий

Реализация учебной программы обеспечивается доступом каждого студента к информационным ресурсам – электронной библиотеке и сетевым ресурсам Интернет. Для использования ИКТ в учебном процессе используется программное обеспечение, позволяющее осуществлять поиск, хранение, систематизацию, анализ и презентацию информации, экспорт информации на цифровые носители, организацию взаимодействия в реальной и виртуальной образовательной среде.

Индивидуальные результаты освоения дисциплины студентами фиксируются в электронной образовательной среде университета.

12.1 Перечень программного обеспечения (обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. Microsoft Windows 7 Pro
2. Microsoft Office Professional Plus 2010
3. 1:С Университет ПРОФ

12.2 Перечень информационных справочных систем (обновление выполняется еженедельно)

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru>)
2. Справочная правовая система «Гарант» (сетевая)

12.3 Перечень современных профессиональных баз данных

1. Профессиональная база данных «Открытые данные Министерства образования и науки РФ» (<http://xn----8sblcdzzacvuc0jbg.xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/opendata/>)
2. Электронная библиотечная система Znanium.com (<http://znanium.com/>)
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам (<http://window.edu.ru>)

13. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Для проведения аудиторных занятий необходим стандартный набор специализированной учебной мебели и учебного оборудования, а также мультимедийное оборудование для демонстрации презентаций на лекциях. Для проведения практических занятий, а также организации самостоятельной работы студентов необходим компьютерный класс с рабочими местами, обеспечивающими выход в Интернет.

При изучении дисциплины используется интерактивный комплекс Flipbox для проведения презентаций и видеоконференций, система iSpring в процессе проверки знаний в электронном тест-тренажере.

Индивидуальные результаты освоения дисциплины фиксируются в электронной информационно-образовательной среде университета.

Реализация учебной программы обеспечивается доступом каждого студента к информационным ресурсам – электронной библиотеке и сетевым ресурсам Интернет. Для использования ИКТ в учебном процессе необходимо наличие программного обеспечения, позволяющего осуществлять поиск информации в сети Интернет, систематизацию, анализ и презентацию информации, экспорт информации на цифровые носители.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (№ 218).

Помещение укомплектовано специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Основное оборудование:

Наборы демонстрационного оборудования: автоматизированное рабочее место в составе (учебный мультимедийный комплекс трибуна, гарнитура, проектор, интерактивная доска), магнитно-маркерная доска.

Учебно-наглядные пособия:

Презентации.

Помещение для самостоятельной работы (№ 226).

Помещение укомплектовано специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Основное оборудование:

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета (компьютер 10 шт., принтер - 1 шт., МФУ – 1 шт.).

Учебно-наглядные пособия:

Презентации.

Помещение для самостоятельной работы.

Читальный зал электронных ресурсов (№ 101Б).

Помещение укомплектовано специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Основное оборудование:

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета (компьютер 12 шт. мультимедийный проектор 1 шт., многофункциональное устройство 1 шт., принтер 1 шт.)

Учебно-наглядные пособия:

Презентации.

Электронные диски с учебными и учебно-методическими пособиями.