



**УТВЕРЖДЕНО:**

**Ученым советом Высшей школы  
бизнеса, менеджмента и права**

**Протокол № 5 от «10» октября 2023 г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**ДИСЦИПЛИНЫ**

***Б1.О.27 ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ***

**основной профессиональной образовательной программы высшего образования –**

**программы *бакалавриата***

**по направлению подготовки: 38.03.02 *Менеджмент***

**направленность (профиль): *Управление персоналом организации***

**Квалификация: *бакалавр***

**Год начала подготовки: *2024***

**Разработчик:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<b><i>Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i></b>	<b><i>к.э.н., доцент Панова А.Г.</i></b>

**Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<b><i>доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i></b>	<b><i>к.э.н., доцент Лустина Т.Н.</i></b>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 2 из 61

## 1. Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина «Теория организации» входит в обязательную часть первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Управление персоналом организации.

Изучение данной дисциплины базируется на знании дисциплин Менеджмент.

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций:

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории, в части индикаторов достижения компетенции:

ОПК 1.1 Использует знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории

ОПК 1.2 Самостоятельно формулирует выводы на основе решения профессиональных задач, требующих знаний экономической, организационной и управленческой теории

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с современным состоянием организации, определением ее целей, законов и принципов рационального проектирования и обеспечения ее эффективности; представлением об организации как хозяйствующем субъекте, определением признаков организации как юридического лица, выделением основных черт хозяйственной деятельности в условиях предпринимательства; анализом сложной совокупности факторов внутренней и внешней среды и их влияния на эффективность деятельности организации; проектированием организационных изменений и оценки их эффективности.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов, в том числе:

- для очной формы обучения преподавание ведется на 2-м курсе в 3-м семестре продолжительностью 18 недель - контактная работа преподавателя со студентом - 74 часа (34 часа - занятия лекционного типа, 36 часов – занятия семинарского типа, консультации - 2 часа, промежуточная аттестация - 2 часа), самостоятельная работа студента - 106 часов.

- для очно-заочной формы обучения: преподавание ведется на 2 курсе в 3 семестре, контактная работа преподавателя со студентом - 30 ч. (12 ч. - занятия лекционного типа, 14 ч. – занятия семинарского типа, консультации – 2 ч., промежуточная аттестация- 2 ч.), самостоятельная работа студента – 150 часов.

Преподавание дисциплины и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекции, в том числе традиционные лекции, практические занятия, в том числе заслушивание и обсуждение докладов с презентациями, практическое занятие-беседа, выполнение контрольных заданий, решение ситуационных задач; самостоятельная работа обучающихся; групповые и индивидуальные консультации.



Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме аудиторных тестов, ситуационных задач и групповых проектов, промежуточная аттестация в форме зачета.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции, индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (индикатор достижения компетенции)
1.	ОПК-1.	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории, в части индикаторов достижения компетенции:
	ОПК 1.1	Использует знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории
	ОПК 1.2	Самостоятельно формулирует выводы на основе решения профессиональных задач, требующих знаний экономической, организационной и управленческой теории

## 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Теория организации» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Управление персоналом организации и относится к обязательным дисциплинам вариативной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на знании дисциплин Менеджмент.

Формирование компетенции ОПК-1 начинается в дисциплине Самоменеджмент (1 семестр), продолжается в дисциплине Менеджмент (2 семестр) одновременно с дисциплиной Экономика и предпринимательство (2 семестр), продолжается в данной дисциплине (3 семестр) одновременно с дисциплиной Экономика и предпринимательство (3 семестр), продолжается в дисциплине Экономика предприятия (организации) (5 семестр и 6 семестр) и заканчивается в дисциплине Стратегический менеджмент (7 семестр).

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Управление проектами, Разработка управленческих решений, Организация и управление деятельностью предприятий (организаций).



**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5/180 зачетных единиц/ акад. часов.

**Для очной формы обучения:**

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
			3
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
	в том числе:		
1.1	Занятия лекционного типа	34	34
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	36	36
	Семинары		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	36	36
1.3	Консультации	2	2
1.4	Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	2	Экзамен 2
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>106</b>	<b>106</b>
<b>3</b>	<b>Общая трудоемкость час</b>	<b>180</b>	<b>180</b>
	<b>з.е.</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

**Для очно-заочной формы обучения:**

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
			3
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
	в том числе:		
1.1	Занятия лекционного типа	12	12
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	14	4
	Семинары		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	14	14
1.3	Консультации	2	2
1.4	Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	2	Экзамен 2
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
<b>3</b>	<b>Общая трудоемкость час</b>	<b>180</b>	<b>180</b>
	<b>з.е.</b>	<b>5</b>	<b>5</b>



**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**(очная форма обучения)**

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
1/3	<b>Раздел 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний</b>	1. Введение в теорию организации. Объект, предмет и метод теории организации	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, решение ситуационных задач			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
3/3 43		2. Законы организации	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационных задач			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников



									литературы. Подготовка к практическому занятию
5/3		3. Принципы организации	2	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационных задач		6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест		6	Подготовка к текущей аттестации
6/3 7/3	<b>Раздел 2. Структура организации как основная составляющая ее внутренней среды</b>	4. Проектирование организационной структуры	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение практических заданий		6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
9/3		5. Основные элементы и характеристики организации	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационных задач		6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
10/3		6. Основные модели организации	2	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, решение		6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников



						практических заданий, решение ситуационных задач				литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 2				Ситуационные задачи			6	Подготовка к текущей аттестации
11/3 12/3	<b>Раздел 3. Системный подход к организациям</b>	7. Сущность организации как системы	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение практических заданий, решение ситуационных задач			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
13/3 14/3		8. Внутренняя и внешняя среда организации	2	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационных задач			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
15/3		9. Место и роль организации в управлении	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 3				Аудиторный тест			6	Подготовка к текущей аттестации



16/3	<b>Раздел 4. Организационные изменения и развитие организации</b>	10. Организационная культура	2	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационных задач			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
17/3 18/3		11. Организационные коммуникации	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение практических заданий			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 4				Групповой проект			10	Подготовка к текущей аттестации
							2	ГК		
		Форма промежуточной аттестации – экзамен (2 ч.)							12	Подготовка к промежуточной аттестации





(очно-заочная форма обучения)

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
1/8	<b>Раздел 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний</b>	1. Введение в теорию организации. Объект, предмет и метод теории организации	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, решение ситуационных задач			8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		2. Законы организации	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационных задач			8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию



		3. Принципы организации	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационных задач			8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест			8	Подготовка к текущей аттестации
	<b>Раздел 2. Структура организации как основная составляющая ее внутренней среды</b>	4. Проектирование организационной структуры	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение практических заданий			8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		5. Основные элементы и характеристики организации	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационных задач			8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		6. Основные модели организации	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, решение практических заданий, решение ситуационных задач			8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию



		Текущий контроль 2				Ситуационные задачи			8	Подготовка к текущей аттестации
	<b>Раздел 3. Системный подход к организациям</b>	7. Сущность организации как системы	2	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, решение практических заданий, решение ситуационных задач			8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		8. Внутренняя и внешняя среда организации	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационных задач			8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		9. Место и роль организации в управлении	1	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе			8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 3				Аудиторный тест			8	Подготовка к текущей аттестации
	<b>Раздел 4. Организационные изменения и развитие</b>	10. Организационная культура	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационных задач			8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников



	<b>организации</b>								литературы. Подготовка к практическому занятию.	
		11. Организационные коммуникации	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение практических заданий			8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 4				Групповой проект			18	Подготовка к текущей аттестации
							2	ГК		
		Форма промежуточной аттестации – экзамен (2 ч.)							20	Подготовка к промежуточной аттестации



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

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	Введение в теорию организации. Объект, предмет и метод теории организации. Очная: бч., очно-заочная; 8ч.	<b>Основная литература</b> 1. Балашов А. П. Теория организации: учебное пособие / А.П. Балашов. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2022. — 208 с. - ISBN 978-5-9558-0288-6. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1816642">https://znanium.com/catalog/product/1816642</a>
2	Законы организации. Очная: бч., очно-заочная; 8ч.	2. Федорова Н. В. Теория организации: учебное пособие / Н. В. Федорова. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2023. - 180 с. - ISBN 978-5-394-04307-9. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=432081">https://znanium.ru/catalog/document?id=432081</a>
3	Принципы организации. Очная: бч., очно-заочная; 8ч.	4. Жигун Л. А. Теория организации : словарь / Л.А. Жигун. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 116 с. — (Библиотека малых словарей «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-005242-7. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1869153">https://znanium.com/catalog/product/1869153</a>
4	Текущий контроль 1. Очная: бч., очно-заочная; 8ч.	5. Тараканов А. В. Теория организации: учебное пособие / А. В. Тараканов, Б. Л. Скрынченко. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2022. - 236 с. - ISBN 978-5-394-05028-2. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1927315">https://znanium.com/catalog/product/1927315</a>
5	Проектирование организационной структуры. Очная: бч., очно-заочная; 8ч.	<b>Дополнительная литература</b> 1. Ершова Н. А. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Н. А. Ершова, Н. В. Сергеева. - Москва : РГУП, 2020. - 72 с. - ISBN 978-5-93916-821-2. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1191371">https://znanium.com/catalog/product/1191371</a>
6	Основные элементы и характеристики организации. Очная: бч., очно-заочная; 8ч.	2. Смирнов Э. А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - 2-е изд. - М.: ИД РИОР, 2018. - 143 с.: - (Карманное учебное пособие). - ISBN 978-5-369-00376-3. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/927460">https://znanium.com/catalog/product/927460</a>
7	Основные модели организации. Очная: бч., очно-заочная; 8ч.	3. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 848 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004700-3. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1242305">https://znanium.com/catalog/product/1242305</a>
8	Текущий контроль 2. Очная: бч., очно-заочная; 8ч.	4. Шлеин В. А. Теория организации: учебное пособие для студентов бакалавриата по направлению «Менеджмент» / В. А. Шлеин. - Москва : РУТ (МИИТ), 2020. - 51 с. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1896551">https://znanium.com/catalog/product/1896551</a>
9	Сущность организации как системы. Очная: бч., очно-заочная; 8ч.	5. Подлесных В. И. Теория организации : учеб. пособие /
10	Внутренняя и внешняя среда организации. Очная: бч., очно-заочная; 8ч.	
11	Место и роль организации в	

	управлении. Очная: 6ч., очно-заочная; 8ч.	В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2024. — 345 с. — (высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006013-2. - Текст: электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=444644">https://znanium.ru/catalog/document?id=444644</a>
12	Текущий контроль 3. Очная: 6ч., очно-заочная; 8ч.	
13	Организационная культура. Очная: 6ч., очно-заочная; 8ч.	
14	Организационные коммуникации. Очная: 6ч., очно-заочная; 8ч.	
15	Текущий контроль 4. Очная: 10ч., очно-заочная; 18ч.	
16	Подготовка к промежуточной аттестации. Очная: 12ч., очно-заочная; 20ч.	

## 7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Наименование компетенции, индикатора достижения компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции, индикатора достижения компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (индикатора достижения компетенции) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1.	ОПК-1	способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории				
	ОПК 1.1	Использует знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Раздел 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний Раздел 2. Структура организации как основная составляющая ее внутренней	экономическую, организационную и управленческую теорию; основополагающие теоретические концепции экономики предприятия (организации)	решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	навыками решения профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой



			среды			ой теории
ОПК 1.2	Самостоятельно формулирует выводы на основе решения профессиональных задач, требующих знаний экономической, организационной и управленческой теории	Раздел 3. Системный подход к организациям Раздел 4. Организационные изменения и развитие организации	экономическую, организационную и управленческую теории	самостоятельно формулировать выводы на основе решения профессиональных задач, требующих знаний экономической, организационной и управленческой теории	навыками самостоятельно формулировать выводы на основе решения профессиональных задач, требующих знаний экономической, организационной и управленческой теории	

## 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание экономической, организационной и управленческой теории Умение решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории Владение навыками решения профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Решение тестов, решение ситуационных задач, выполнение и защита группового проекта	Студент продемонстрировал знание: экономической, организационной и управленческой теории Демонстрирует умение решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории Студент демонстрирует владение навыками решения профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	закрепление способности решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории

### Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата,



программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

**Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля**

*Средство оценивания – тестовые задания*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий**

Критерии оценки	оценка
выполнено верно заданий	9-10 баллов, если (90 – 100)% правильных ответов
	7-8 баллов, если (70 – 89)% правильных ответов
	5-6 баллов, если (50 – 69)% правильных ответов
	0-4 баллов, если менее 50% правильных ответов

*Средство оценивания – ситуационная задача*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении задач**

<b>Предел длительности контроля</b>	30 мин.
<b>Критерии оценки</b>	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
<b>Показатели оценки</b>	макс 10 баллов
<b>«5», если (9 – 10) баллов</b>	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
<b>«4», если (7 – 8) баллов</b>	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
<b>«3», если (5 – 6) баллов</b>	- неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

*Средство оценивания - выполнение группового проекта*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении группового проекта**

<b>Предел длительности контроля</b>	30 мин.
-------------------------------------	---------





<b>Критерии оценки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте;</li><li>– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>– были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта;</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– подготовленные в ходе выполнения проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li><li>– сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации</li></ul>
<b>Показатели оценки</b>	макс 15 баллов
<b>0 баллов</b>	проект не подготовлен;
<b>1–2 балла</b>	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
<b>3-4 балла</b>	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
<b>5-7 баллов</b>	проект подготовлен, но не достаточен по объему
<b>8-10 баллов</b>	проект подготовлен, но отсутствует презентация
<b>11-12 баллов</b>	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
<b>13-15 баллов</b>	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

**Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении**

*Средство оценивания – тестовое задание + решение практических заданий*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении промежуточной аттестации**

<b>Предел длительности контроля</b>	50 мин.
<b>Критерии оценки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в задаче;</li><li>– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>– были использованы дополнительные источники информации для решения задачи;</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– подготовленные в ходе решения задачи документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li><li>– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение от других решений</li></ul>
<b>Показатели оценки</b>	
<b>«5»</b>	90–100 % правильных ответов на тестовые задания полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников



«4»	70 –89 % правильных ответов на тестовые задания неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано решение задачи, (ситуации);
«3»	50 –69 % правильных ответов на тестовые задания неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения задачи документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение задачи от других решений
«2»	менее 50% правильных ответов на тестовые задания неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все вопросы к ситуационной задаче даны ответы.

**7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
5/8	Раздел 1-2. Социальная политика предприятия и система социального партнерства	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Срок определяется учебно-тематическим рейтингом-планом
10/8	Раздел 1-2. Социальная политика предприятия и система социального партнерства	Решение задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения компетенцией	В аудитории в течении 30 минут должны быть даны четко аргументированные ответы по предложенным практическим задачам – рассчитаны по формулам, и сданы преподавателю на проверку. Срок определяется учебно-тематическим рейтингом-планом
15/8	Раздел 3-4. Социальная защита работников	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Срок определяется учебно-тематическим рейтингом-планом
18/8	Раздел 3-4. Социальная защита	Групповой проект выполняется на выявление уровня	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа



	работников	освоения теоретических знаний на темы: «Стратегическое и тактическое управление организацией» «Основные социальные регуляторы в организации» «Обучающиеся организации» «Управление знаниями как основа развития организаций»	студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий этап – подведение итогов и оценка результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей. Срок определяется учебно-тематическим рейтингом-планом
--	------------	--	--

**Задания для текущего контроля:**

**Контрольная точка №1 (решение тестов):**

1. Понятие организации означает:
  1. учреждение
  2. систему
  3. порядок
  4. целенаправленность
2. Природа организации обуславливается:
  1. случайно
  2. вероятно
  3. эволюционно
  4. целенаправленно
  5. субъективно
3. Сущность организации заключается в:
  1. объединении
  2. взаимосвязи
  3. упорядоченности
  4. разграничении
  5. целенаправленности
4. Эффект организации проявляется в:
  1. стабильности
  2. предсказуемости
  3. развитии
  4. ограничении
  5. синергии
5. Основой организации являются:
  1. форма
  2. связь
  3. система



4. структура
5. состав
6. Содержание организации проявляется в:
  1. объединении
  2. соотношении
  3. взаимосвязи
  4. распределении
  5. расписании
7. Организация как система отражает:
  1. форму
  2. содержание
  3. представление
  4. действие
  5. любой объект
8. Наука «Тектология» исследует:
  1. теоретические основы организации
  2. прикладную составляющую организации
  3. всеобщие организационные основы
  4. основные концепции теории организации
  5. состав и содержание организационной деятельности
9. Теория организации основывается на:
  1. естествознании, эргономике и комбинаторике
  2. теории информации
  3. физике и математике
  4. философии и социологии
  5. теории управления и менеджмента
10. Теория организации обеспечивает:
  1. исследование и представление любых объектов
  2. программирование и моделирование социальных процессов
  3. разработку и применение теории управления и менеджмента
  4. формирование единой системы знаний
  5. научный подход к интеллектуальной организации
11. Дисциплина «Теория организации» является:
  1. экономической
  2. всеобщей
  3. политической
  4. специфической
  5. философской
12. Теория организации представляет:
  1. законы
  2. принципы
  3. методы
  4. формы
  5. функции
13. Предметом исследования теории организации являются:
  1. полномочия
  2. отношения
  3. формирование
  4. методы



## 5. особенности

### **Контрольная точка №2 (решение ситуационных задач):**

#### **Ситуационная задача 1.**

Анализ ситуации: Компания Unilever покупает концерн «Калина»1

В 2011 году транснациональная корпорация Unilever приобрела 82% акций российского ОАО «Концерн «Калина» за €390 млн (около 16,7 млрд рублей).

Транснациональная англо-голландская компания «Unilever» насчитывает свою историю с 1880 года. Спустя 100 лет, компания была крупным игроком на мировом рынке в нескольких сферах, от возделывания плантаций до производства товаров по уходу за домом.

До 1990 года компания придерживалась стратегии диверсификации портфеля брендов. Однако после «Unilever» сместила стратегические акценты и стала фокусироваться на ключевых продуктах и сильных рынках сбыта с высоким потенциалом роста. В связи с этим компания одновременно продала часть своих брендов и приобрела другие – ведущие торговые марки.

В России Unilever владеет 8 крупными предприятиями: завод по производству маргарина (г. Москва), фабрики по производству соусов, чаеразвесочная, парфюмерно-косметическая (г. Санкт-Петербург), пищевая фабрика (г. Тула), а также заводы по производству мороженого (г. Тула, Новосибирск, Омск).

Концерн «Калина» – крупнейший производитель косметической продукции в России – с производственной площадкой и штаб-квартирой в Екатеринбурге.

До покупки «Калины» компанией «Unilever», собственниками концерна являлись дочерние предприятия и его топ-менеджеры. Крупнейшим пакетом акций в размере 30% являлся основатель компании и председатель совета директоров Тимур Горяев. На бирже котировалось около 30% акций корпорации «Калина».

В результате сделки, Unilever планирует занять ведущие позиции в России в сегментах средств по уходу за кожей и волосами и занять новый – уход за полостью рта.

Задание:

1. Проанализируйте организационные структуры компаний Unilever и Калина до сделки, опираясь на материалы официальных сайтов: <https://www.unilever.ru/> (официальный сайт Unilever в России) и <http://www.kalina.org/> (официальный сайт концерна Калина).

2. Определите возможные проблемы изменений организационных структур компаний в результате сделки.

3. Предложите модели организационной структуры Unilever с Калиной в её составе после сделки.

### **Контрольная точка №3 (решение тестов):**

1. К условиям эффективного взаимодействия субъекта и объекта управления относятся следующие:

- а) субъект и объект должны обладать самостоятельностью;
- б) в качестве субъекта управления должен выступать собственник предприятия;
- в) субъект и объект должны соответствовать друг другу;
- г) объект и субъект управления должны быть заинтересованы во взаимодействии;
- д) субъекты управления должны участвовать в непрерывном целевом развитии



человеческого капитала на предприятии.

2. Методы управления – это...

- а) устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения;
- б) общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации;
- в) совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта и объект управления для достижения определенных целей;
- г) наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией.

3. К основным видам методов управления не относятся...

- а) административные;
- б) экономические;
- в) неэкономические;
- г) социально-психологические методы.

4. Партнерство относится к категории...

- а) экономических;
- б) социально-психологических;
- в) административных;
- г) неэкономических методов управления.

5. Идеальным условием эффективности применения административно-распорядительных методов управления является высокий уровень...

- а) использования экономических законов и категорий;
- б) регламентации управления и трудовой дисциплины;
- в) взаимосвязи мотивации сотрудников с конечными результатами производства;
- г) обеспечения эффективных коммуникаций на предприятии.

6. Идеальным условием эффективности применения экономических методов управления является высокий уровень...

- а) использования экономических законов и категорий;
- б) регламентации управления и трудовой дисциплины;
- в) взаимосвязи мотивации сотрудников с конечными результатами производства;
- г) обеспечения эффективных коммуникаций на предприятии.

7. Процессы создания организации, формирование структуры и системы ее управления, механизм реализации управленческих функций, выработка регламентов и инструкций и т.д. являются...

- а) субъектом управления;
- б) объектом управления.

8. Лицо, несущее ответственность за управление или руководство подразделением либо организацией, – это...

- а) субъект управления;
- б) объект управления.

9. В менеджменте выделяют следующие группы методов управления:

- а) организационно-экономические;
- б) социально-экономические;
- в) административные (организационно-распорядительные);
- г) экономические;
- д) социально-психологические.

10. Процесс предвидения рациональных действий и решений, принимаемых руководством при разработке альтернативных стратегий, направленных на достижение целей,



обеспечивающих эффективное функционирование организации, называется...

- а) прогнозирование;
- б) планирование;
- в) управление.

11. Внешнюю среду организации характеризуют следующие факторы:

- а) поставщики;
- б) маркетинг;
- в) покупатели;
- г) производство;
- д) социально-демографическое развитие региона;
- е) трудовые ресурсы.

12. Внутреннюю среду организации характеризуют следующие факторы:

- а) поставщики;
- б) маркетинг;
- в) покупатели;
- г) производство;
- д) социально-демографическое развитие региона;
- е) трудовые ресурсы.

13. Общие политики предприятия – кадровая, производственная, финансовая, маркетинговая – определяются...

- а) в среднесрочных;
- б) краткосрочных;
- г) долгосрочных;
- д) оперативных планах.

14. Исходным этапом процесса стратегического управления в организации является этап...

- а) выполнения стратегии;
- б) оценки стратегии;
- в) анализа среды организации;
- г) выбора стратегии.

15. К экономическим факторам, влияющим на деятельность организации на международных рынках, относятся...

- а) темпы экономического развития страны;
- б) общепринятые нормы поведения; стабильность государственной власти;
- в) доходы на душу населения страны.

16. К элементам микросреды организации относятся...

- а) поставщики всех видов ресурсов;
- б) демографическая среда;
- в) сама организация как хозяйствующий субъект;
- г) культурная среда;
- д) природная среда.

17. Назначение планирования как функции менеджмента состоит в стремлении...

- а) знать реальные тенденции развития управляемого объекта;
- б) устранить помехи и отклонения в деятельности организации;
- в) улучшить условия труда работников;
- г) учесть все внутренние и внешние факторы организации.

18. Основными признаками стратегического планирования являются...

- а) цель планирования



- б) долгосрочное обеспечение существования и выполнения основной цели фирмы;
- в) детальный охват;
- г) проблемы планирования – отсутствие надежности и структурирования;
- д) принципы – изменение окружаю

19. Отличительными чертами оперативного планирования являются...

- а) задача планирования;
- б) обеспечение относительной надежности и относительного структурирования;
- в) глубина – разработка планов;
- г) основа – созданный потенциал;
- д) горизонт – долгие сроки;
- е) диапазон;
- ж) неограниченный спектр альтернатив.

20. Распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними, определение порядка и условий функционирования фирмы – это...

- а) планирование;
- б) организация;
- в) координация;
- г) мотивация;
- д) контроль.

#### **Контрольная точка №4 (групповой проект):**

##### **Выполнение групповых проектов на тему: «Стратегическое и тактическое управление организацией»**

*Группа студентов делится на подгруппы из 2-3 человека в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному предприятию в рамках темы группового проекта (поиск данных по предприятиям может осуществляться студентами самостоятельно, либо используя сайты: <http://www.e-disclosure.ru>, <http://www.skrin.ru>, <http://www.inform-prof.ru> и др.). После исследования готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и пишется речь.*

*Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд. Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и оценка результатов работы подгрупп.*

#### **Примерное содержание группового проекта**

*Титульный лист*

*Введение (1-2 страницы)*

Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.

*1. Теоретическая часть (4-5 страниц)*

Оценить степень изученности исследуемой проблемы: проработать литературу в том числе: законодательные и нормативные акты, научную и учебную литературу, периодические издания, издания на иностранных языках, нормативно-справочную документацию и отчетности учреждения (в целом, не менее 10 источников). Необходимо представить обязательные ссылки на все использованные литературные источники (ссылки оформляются в соответствии с требованиями, с обязательным указанием страницы источника, откуда взят материал (например: [5, с.49]).





Рассмотреть основные теоретические аспекты темы группового проекта.

2. *Аналитическая часть* (5-10 страниц)

2.1. Общая характеристика предприятия (сфера деятельности, цель, миссия и др.)

2.2. Анализ стратегического и тактического управления организацией

Аналитические материалы обязательно должны сопровождаться таблицами и рисунками.

*Выводы и рекомендации* (1-2 страницы)

Сделать выводы по проведенному анализу: основные положительные и отрицательные моменты. На основе выявленных негативных моментов предложить пути их решения.

*Список используемой литературы* (не менее 10).

*Критерии оценки группового проекта:*

- 1) Полнота описания концепции бизнеса;
- 2) Грамотность обоснования выбора формы организации бизнеса;
- 3) Полнота анализа ресурсов организации;
- 4) Точность определения угроз и возможностей со стороны внешней среды;
- 5) Полнота анализа кредитных предложений банков для финансирования бизнеса;
- 6) Правильность расчета эффективности предпринимательской деятельности.

*Задания в рамках компетенции: ОПК-1 - способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории*

## **1. Типовые вопросы для промежуточной аттестации (экзамен)**

### **Примерная тематика тестовых заданий:**

#### **1. Под предприятием в современной экономике понимается:**

- 1 хозяйствующий субъект, созданный в соответствии с действующим законодательством для производства товаров и/или услуг в целях удовлетворения спроса на рынке и получения прибыли;
- 2 совокупность всех производственных подразделений и аппарата управления предприятия;
- 3 совокупность работников, объединенных общей целью;
- 4 люди, имеющие производственный опыт и соответствующие орудия труда.

#### **2 Что из перечисленного относится к внутренней среде предприятия:**

- 1 персонал;
- 2 конкуренты;
- 3 поставщики;
- 4 экономическая ситуация в стране.

#### **3 Производственный процесс представляет собой:**

- 1 процесс превращения исходного сырья в готовый продукт;
- 2 распределение работников по видам работ;
- 3 законченный круг производственных операций при изготовлении продукции;
- 4 совокупность всех действий людей и орудий труда, осуществляемых на предприятии для изготовления конкретных видов продукции.

#### **4 Организационная структура предприятия это:**

- 1 форма построения элементов в предприятии;
- 2 линейная соподчиненность менеджеров предприятия;



3 производственные отношения между подразделениями и администрацией предприятия;

4 число менеджеров на предприятии.

**5 Факторы, формирующие конкурентное окружение:**

1 контактные аудитории;

2 поставщики;

3 потребители;

4 рынок рабочей силы.

**6 Конкурентная среда организации определяется:**

1 только внутриотраслевыми конкурентами;

2 организациями, производящими аналогичный продукт;

3 только организациями, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом;

4 все ответы верны.

**7 Юридическим лицом признается:**

1 юридическая организация;

2 должностное лицо;

3 специалист, работающий в области юриспруденции;

4 организация, которая имеет особое имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

**8 К коммерческим организациям относится:**

1 общество с ограниченной ответственностью;

2 общественная организация;

3 благотворительный фонд;

4 религиозная организация.

**9 Важнейшей задачей предприятия во всех случаях является:**

1 создание рабочих мест для населения, живущего в окрестностях предприятия;

2 получение дохода от реализации потребителям производимой продукции (выполненных работ, оказанных услуг);

3 недопущение сбоев в работе предприятия (срыва поставки, выпуска бракованной продукции, резкого сокращения объема производства и снижения его рентабельности);

4 все ответы верны.

**10. Основной показатель финансовых результатов предприятия, характеризующий его экономический эффект – это:**

1 прибыль (убыток) от продаж;

2 чистая прибыль;

3 прибыль до налогообложения (общая бухгалтерская прибыль);

4 валовая прибыль

**11. Рентабельность есть:**

1 отношение прибыли за период к используемым ресурсам

2 отношение используемых ресурсов к прибыли

3 отношение выручки к используемым ресурсам

4 отношение используемых ресурсов к выручке за период

**12. Количественно величина прибыли определяется как:**

1 сумма всех доходов предприятия

2 сумма всех доходов и расходов предприятия

3 разница между доходами и расходами предприятия

4 сальдо прочих доходов и расходов предприятия



**13. Экономический смысл показателей эффективности (отношение результатов к затратам) состоит в том, что они:**

- 1 дают информацию о ресурсоемкости предприятия
- 2 характеризуют техническую сторону предприятия
- 3 дают представление о рентабельности предприятия
- 4 нет правильного ответа.

**14. Экономическая эффективность представляет собой соотношение:**

1 полученного результата или эффекта в стоимостном выражении с затратами различного рода ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных) по его достижению

2 полученного результата в стоимостном выражении с эффектом от использования различного рода ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных)

3 затрат различного рода ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных) в стоимостном выражении с полученным результатом или эффектом

4 все ответы верны

**15. Экономический эффект – это:**

1 совокупность отдельных результатов экономической деятельности

2 разница между результатами экономической деятельности и затратами, произведенными для их получения

3 сумма результатов экономической деятельности и затрат на их получение в стоимостном выражении

4 все ответы верны

## **2. Типовые практические задания для промежуточной аттестации (экзамен)**

**1. Определение какого понятия предложено. \_\_\_\_\_ - это совокупность схожих между собой концепций и методов в сфере управления, разработанных учеными на основе идеи, выдвинутой основателем школы, предлагающая свое видение решения проблем управления.**

**2. К какой научной теории менеджмента относится данное утверждение: теория базируется на механистическом понимании человека и его места в организации, а основной задачей и сущностью управленческой деятельности является рационализация труда и повышение его производительности на базе научной организации трудовой деятельности**

**3. К какой научной теории менеджмента относится данное утверждение: представители данной школы рассматривали организацию в целом и занялись разработкой подходов к совершенствованию управления с позиций организационной целостности.**

**4. Дайте определение данному утверждению: система управления, основанная на вертикальной иерархии и призванная выполнять поставленные задачи наиболее эффективным способом – это...**

**5. В какой школе менеджмента ученые обосновали высокую производительность труда особыми отношениями между людьми и их совместной работой.**



6. Какая школа управления предусматривает использование в управлении математики, статистики, основ теории вероятностей и компьютерных технологий?
7. Руководители какого уровня контролируют выполнение производственных заданий и использование выделенных им ресурсов?
8. Руководители какого уровня призваны координировать и контролировать работу руководителей низового звена. Характер их работы определяется содержанием работы вверенного ему подразделения или отдела?
9. Руководители какого уровня принимают важнейшие для организации решения, формируют миссию и стратегию, цели и задачи, выстраивают архитектуру организации, взаимодействуют с внешней средой на уровне стратегически значимых компонентов, распоряжаются ресурсами, формируют инновационную политику и т.д.
10. К какому виду менеджмента относится данное утверждение: \_\_\_\_\_ - это взаимосвязанный комплекс действий, нацеленный на достижение или поддержание необходимого уровня жизнеспособности и конкурентоспособности предприятия с помощью механизмов управления инновационными процессами.
11. К какому виду менеджмента относится данное утверждение: \_\_\_\_\_ - это управление объектами или процессами, посредством которых непосредственно производят товары, имеющие материально-вещественное выражение, или предоставляют услуги.
12. К какому виду менеджмента относится данное утверждение: \_\_\_\_\_ - это целенаправленная деятельность руководства компании в отношении формирования кадровой политики и решений по управлению персоналом организации
13. К какому виду менеджмента относится данное утверждение: \_\_\_\_\_ - это осуществление управления и контроля точности и срока поставки, готовности к поставке, гибкости предприятия, качества поставки, логистического цикла
14. К какому виду менеджмента относится данное утверждение: \_\_\_\_\_ - это способ организации деятельности, при котором выполнение важных стратегических задач структурируется на отдельные программы и проекты, и для управления ими применяется комплекс соответствующих инструментов и методов.
15. К какому виду менеджмента относится данное утверждение: \_\_\_\_\_ - это специфическая система (подсистема) управления, направленная на разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия (организации) рекомендаций и мероприятий по уменьшению негативного воздействия рисков.

**16. Сопоставьте представленные утверждения со школами менеджмента**

1) использование анализа для определения лучших способов решения задачи; систематическое использование материального стимулирования	а) А.Файоль
2) развитие принципов управления, развитие функций управления, систематизированный подход к управлению всей организацией	б) представители школы Ф. Тейлора
3) использование приемов управления межличностными	в) Э.Мэйо



отношениями; применение наук о человеческом поведении

### 17. Сопоставьте предложенные действия со стилями руководства

1) выносите на обсуждение коллектива и принимаете решение после того, как подчиненные выскажутся	а) авторитарный стиль руководства
2) принимаете решение о сокращении штатов и конкретных работников единолично	б) демократичный стиль руководства
3) ничего не предпримете, так как считаете, что задача всем понятна и работники сами сделают все необходимое для повышения эффективности своей работы	в) либеральный стиль руководства

**18.** Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?

А. Прежде всего, оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.

Б. В случае изменений всегда принимаются поспешные, несообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.

В. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации, Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

**19.** Какое из приведенных ниже суждений относительно трех видов навыков управляющих Вы считаете правильным?

А. Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно растет значимость концептуальных навыков.

Б. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.

В. По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

### Задача 20

В каком из приведенных ниже примеров можно увидеть недостатки демократических методов управления?

А. Благодаря тому, что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.

Б. Если управляющие будут выслушивать мнение каждого подчиненного, они будут тратить много времени на уговоры, убеждения, урегулирование различных вопросов. В связи с этим может случиться так, что управляющие будут не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.



В. Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоест, и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми «удобнее», чем общение с начальством.

**21. К какой теории мотивации принадлежит это высказывание: «В процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других».**

**22. Какая теория мотивации постулирует: «Мотивация ослабевает, если ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко»**

**23. Дайте определение понятия «мотивация».**

**24. Подумайте над ситуацией. Обоснуйте свой выбор.**

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Каковы ваши действия? (опишите «+» и «-» каждого действия, а затем уже выберите наиболее оптимальный.)

1. Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо, официально вызвать их на беседу и тоном, нетерпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

2. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции, например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону.

3. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, касающихся разработки шоу-программ и организации гастролей артистов. При первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

4. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

**25. Подумайте над ситуацией. Обоснуйте свой выбор.**

Недавно назначенный руководитель Управления департамента по туризму, получив отчет одного из руководителей отдела развития социокультурных программ, признал его некачественно сделанным. Выберите наиболее рациональный вариант решения:

1. Принять отчет таким, какой он есть.

2. Вернуть на доработку, строго указав на недопустимость подобного.

3. Дать на доработку отдельные пункты отчета через голову начальника одному из сотрудников, сказав, что это мелкие замечания, и он не хотел бы отрываться от работы начальника отдела.

4. Устроить обсуждение отчета в отделе, чтобы обратить внимание работников на их недобросовестность, в конце попросив начальника отдела быть строже к подчиненным

26. Вы являетесь начальником небольшого отдела и имеете в подчинении трёх сотрудников Дмитрия, Анатолия и Георгия. Вашей основной задачей на данный момент является повышение эффективности деятельности вашего подразделения, и ключ к успеху заключается в том, чтобы ваши сотрудники были максимально мотивированы. Вот краткая характеристика каждого из сотрудников.



Дмитрий в высшей степени предан компании, позитивно воспринимает все её правила и существующую систему вознаграждения. Он очень приятный парень, но его проблема в том, что лишь очень немного может он делать самостоятельно. Дмитрий добросовестно выполняет порученные ему задания, но при этом лишен творческого воображения и чувствует свою зависимость, когда необходимо самостоятельно принимать решения. Он очень застенчивый человек и испытывает неуверенность, когда приходится работать с сотрудниками из других отделов.

Анатолий же, напротив, исключительно общительный и дружелюбный человек. Однако он относится к тому типу людей, которых достаточно сложно понять. Количество отгулов у него превышает принятые в компании нормы. Он очень трогательно относится к своей семье (у него двое детей) и считает, что они – самое главное в его жизни. По его словам, для него работа – это всего лишь средство получения денег для удовлетворения базовых потребностей семьи. Анатолий выполняет работу ответственно и добросовестно, но не более того. Все попытки привлечь его к разработке и выполнению новых идей и задач, которые не входят в должностные обязанности, терпят неудачу.

Григорий недавно был принят на работу и показал себя как очень настойчивый и трудолюбивый человек. Он не скрывает, что работает ради денег и с готовностью меняет место работы, если ему предложат большую зарплату. Григорий очень хорошо работает и может работать по семь дней в неделю. Он настоящий ведущий. Руководитель с его последнего места работы характеризовал как лидера и сильную личность. Несмотря на то, что он исключительно хорошо работал, они были рады от него избавиться. Григорий всё время был недоволен, ему всё время чего-то не хватало – или повышения оплаты труда, или же дополнительных льгот.

**К какому мотивационному типу по теории В.И.Герчикова относится каждый из сотрудников?**

**27. Какие поведенческие типы по модели DISC более всего подходят для профессий:**

- водитель троллейбуса;
- водитель-дальнобойщик;
- космонавт?

**28. К какому поведенческому типу по модели DISC относится Делла Стрит?**

Делла Стрит закрыла за собой дверь, но через несколько секунд открыла ее снова, и в кабинет вошла посетительница. Она передвигалась с непередаваемой уверенностью в себе. Ей могло быть тридцать лет или около того. Она была хорошо одета и явно умела позаботиться о себе. Прежде чем посмотреть на мужчину за столом, она окинула быстрым взглядом кабинет.

– Пожалуйста, садитесь, – предложил Перри Мейсон.

Только теперь посетительница посмотрела на хозяина кабинета, и на ее лице мелькнуло что-то вроде раздражения. Она, очевидно, привыкла к тому, что мужчины встают, когда она входит в комнату и вообще относятся к ней с галантностью, соответствующей ее полу и общественному положению. Какой-то момент казалось, что она хочет развернуться и уйти, но в конце концов она подошла и села в кресло по другую сторону стола. Она подняла взгляд на Мейсона.

– Слушаю вас, – сказал он.

– Вы мистер Мейсон? Адвокат Перри Мейсон?

– Вы совершенно правы, это я.

Голубые глаза, которыми она недоверчиво изучала его, вдруг расширились, как бы под влиянием сознательного усилия воли. Это придало ее лицу выражение детской невинности.



**29. К какому поведенческому типу по модели DISC относится герой А. в представленной ситуации ?**

Когда я работала в компании, торгующей замороженными морепродуктами, мне приходилось вести переговоры с одним закупщиком крупнейшей розничной сети Санкт-Петербурга. Назовем его А. К. был молодым человеком лет 28, среднего роста, средней полноты, носил неприметные, но дорогие костюмы и светлые рубашки с темными галстуками. Приведу пример одного общения с ним.

Мы встретились в его офисе для перезаключения договора о поставках замороженных креветок на следующий год. После короткого приветствия, упершись взглядом в свои бумаги, К. сообщил мне следующее: «Для перезаключения нашего договора в течение недели вы должны предоставить мне следующую информацию в письменном виде по электронной почте...» Далее он перечислил длинный список учредительных и финансовых документов, часть из которых уже предоставлялась год назад. Ничего, подумала я, не привыкать, соберу. Но дальше началось самое интересное: «Также я прошу вас заполнить прилагаемую анкету на четырех листах, описывающую ваш товар. Прошу обратить особое внимание на пункт такой-то и предоставить мне подробную информацию о месте отлова креветки». – «Атлантический океан, северная его часть», – ответила я. «Нет, в анкете должно быть точное указание глубины, с которой креветка добывалась, – абсолютно серьезно возразил К. – И еще фотография отдельной креветки». – «Но они же лежат у вас в торговом зале! Пойдите и посмотрите на них!» – не выдержала я. На что К. спокойно возразил: «Таково правило. Сам я пойти в торговый зал не могу, у меня есть более важные дела. Мне нужна фотография креветки крупным планом по электронной почте». Как же меня подмывало спросить его, какой портрет креветки ему нужен – в профиль или анфас!

**30.** Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

А) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;

Б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

**31.** Вы руководитель отдела Службы приема и размещения. Вы видите, что за последние 3 месяца увеличилось количество отзывов гостей с низкими оценками показателем: Качество сервиса при заселении в номер. Ваши действия?

**32.** Ваша компания закупила новую программу для передачи гостевых заявок в отделы. Чтобы сотрудники передавали заявку не по звонку на телефон, а заносили это в специальную программу (мобильное приложение), и тем самым мы могли отслеживать сроки выполнения заявок, контролировать выполнение и не пропускать ни одной просьбы гостя. Вы как руководитель видите, что сотрудники не хотят переходить на программу, и по привычке звонят друг другу по телефону, а заявки нигде не фиксируют. Вы видите пользу в этой программе.

Как вы будете мотивировать сотрудников к изменениям?

**33.** У вас есть сотрудник прачечной, специалист и мастер своего дела, работает уже 5 лет в должности супервайзера. В последнее время вы видите, что его поведение изменилось: стал опаздывать минуты на 3-5, больше времени проводить в курилке. Как вы будете разговаривать с сотрудником, чтобы вернуть его в рабочее настроение?

**34.** В вашем отделе (Ресторан) возник конфликт между сотрудниками утренней и вечерней смены. Одни перекалывают ответственность и жалуются на других: то смену не передали, что не натерли посуду для других, то оставили грязный бэк офис.

Ваши действия как руководителя?





**35.** У вас отдел Банкетной службы из 5 человек. Из них 2 сотрудника в возрасте 40+, работают в службе около 10 лет. И 2 сотрудника 18+, работают около года. Постоянно возникают разногласия между «младшими» и «старшими», что приводит к снижению эффективности работы отдела, жалобам гостей. Ваши действия?

**36.** Два сотрудника в Вашем отделе выполняют одинаковый объем работ, но получают разную заработную плату. Недовольство работника, получающего меньше, растет. Как наладить эффективную работу отдела?

**37.** В Вашем отделе есть незаменимый работник, талантливый, первоклассный специалист в своем деле, он сам об этом знает и этим пользуется. Может опаздывать на работу или вовсе пропасть на несколько дней, не оставив никакой информации о своем местонахождении. В результате работа отдела парализована. Как Вам, как руководителю найти управу на строптивного работника, если специалист он действительно уникальный?

**38.** Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

#### **Вопросы для работы с кейсом**

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?
5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?

**39.** Вы – менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мёртвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мёртвое море ехать противопоказано. Как вы поступите?

**40.** Идет важное совещание. Ваш коллега предлагает решение проблемы, которое он явно не до конца продумал. Вы понимаете, что можете предложить лучшее, но для этого надо подвергнуть критике мнение коллеги. Ваши действия?

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

*Занятия семинарского типа* – одна из форм учебных занятий, направленная на



развитие самостоятельности учащихся и приобретение различных умений и навыков.

Занятие семинарского типа представляет собой комплексную форму и завершающее звено в изучении предусмотренных в рабочей программе тем дисциплины. Комплексность данной формы занятий определяется тем, что в ходе проведения занятия сочетаются выступления студентов и преподавателя; положительное толкование (рассмотрение) обсуждаемой проблемы и анализ различных, часто дискуссионных позиций; обсуждение мнений студентов и разъяснение (консультация) преподавателя; углубленное изучение теории и приобретение навыков умения ее использовать в практической работе.

Количество часов занятий семинарского типа по дисциплине определено рабочим учебным планом направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль Управление персоналом организаций.

Занятия семинарского типа по дисциплине «Теория организации» проводятся *в форме практических занятий*.

В системе подготовки практические занятия занимают большую часть времени, отводимого на самостоятельное обучение. Являясь как бы дополнением к лекционному курсу, они закладывают и формируют основы направления подготовки и компетентностного подхода заданного профиля. Содержание занятий и методика их проведения должны обеспечивать развитие творческой активности личности. Они развивают научное мышление, речь студентов, позволяют проверить их знания. Поэтому практические занятия выполняют не только познавательную и воспитательную функции, но и функцию контроля роста обучающихся как творческих личностей.

Практические занятия предполагают предварительную подготовку студентов по плану практического занятия. Готовясь к практическому занятию, студент должен ознакомиться с материалом соответствующей лекции, учебной литературы, которые по своему содержанию представляют теоретическую базу курса. Важной задачей для студентов является проработка всех вопросов не только на основе учебной литературы, но и дополнительных источников.

## **Тематика практических занятий**

### **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ**

#### **Практическое занятие 1**

**Вид практического занятия:** устный/письменный опрос, решение тестовых заданий, решение ситуационных задач

**Тема и содержание занятия:** Введение в теорию организации. Объект, предмет и метод теории организации

**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний о теории организации, ее объекте, предмете и методах

**Практические навыки:** закрепление теоретических знаний о теории организации, ее объекте, предмете и методах

**Продолжительность занятия** – 4 часа очная; 1 час очно-заочная

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сведите в таблицу все определения организации. Приведите примеры по каждому определению.
2. Приведите примеры организации в статике и процессе.



3. Проанализируйте организационную природу устройства и использования локомотива, автомобиля, общественно-экономической формации, российского законодательства.
4. Какой точки зрения по устройству мироздания придерживаетесь Вы лично? Почему?
5. Теория организации является самостоятельной наукой. Докажите или опровергните это утверждение.
6. Что такое организывание? Дайте определение и приведите примеры организывания.
7. Какие положения, правила, процедуры менеджмента Вам известны для организывания?
8. Вы можете сформулировать свои убеждения, на основе которых вы строите свою жизнь?
9. Дайте объяснение тому, что организация — это система.
10. Приведите примеры интеллектуальных систем.
11. Сформулируйте основные идеи тектологии как науки.
12. На каком этапе своего развития находится теория организации?
13. Что такое синергия? В чем она проявляется?
14. Дайте определение объекта исследования теории организации.
15. Дайте определение предмета исследования теории организации.
16. Дайте определение методов исследования теории организации.
17. Что такое организационные отношения?
18. Сформулируйте предмет исследования теории организации.
19. Сформулируйте понятия организационных, производственных и экономических отношений; сопоставьте эти понятия.
20. Изобразите структуру законодательной и исполнительной власти на уровне государства, субъекта Российской Федерации.
21. Дайте характеристику комплексного и исторического подходов к изучению организационных отношений.
22. Дайте характеристику метода прогнозирования в теории организации. Приведите примеры прогнозирования.
23. Дайте характеристику метода программирования в теории организации. Приведите примеры программирования.
24. Дайте характеристику метода моделирования в теории организации. Приведите примеры моделирования.
25. Приведите примеры формальных и неформальных организаций.
26. Чем обусловлено использование специальных методов исследования в теории организации?
27. Сформулируйте собственную систему самоорганизации вашей учебной деятельности.

### **Тестовые задания**

1. Теория организации как научная дисциплина изучает:
  - а) общие законы развития систем;
  - б) принципы функционирования бизнес-структур;
  - в) общие свойства, законы и закономерности создания и развития организаций как единого целого.
2. Объектом изучения дисциплины «Теория менеджмента: теория организации» являются:
  - а) экономические системы;
  - б) социальные организации;
  - в) коммерческие организации;



- г) организационные отношения, складывающиеся между людьми в процессе их совместного труда в организациях различного типа.
3. Предметом изучения дисциплины «Теория менеджмента: теория организации» выступают:
- а) экономические системы;
  - б) социальные организации;
  - в) коммерческие организации;
  - г) организационные отношения, складывающиеся между людьми в процессе их совместного труда в организациях различного типа.
4. Практическое значение изучения дисциплины «Теория менеджмента: теория организации» заключается в следующем утверждении:
- а) позволяет выработать формы, методы и условия, реализация которых способна обеспечить эффективное построение, функционирование и развитие организаций;
  - б) способствует развитию внутрифирменных коммуникаций между работниками;
  - в) позволяет сформировать организационную структуру управления, направленную на эффективное достижение целей организации.
5. 2. Организация как вид деятельности направлена:
- а) на объединение подсистем в системы;
  - б) на объединение ресурсов для обеспечения задач, стоящих перед организацией;
  - в) на объединение ресурсов и их использование;
  - г) повышение эффективности использования ресурсов.
6. Организационная деятельность представляет собой процесс, состоящий из последовательных этапов, а именно:
- а) создание, функционирование, развитие организации;
  - б) создание, функционирование, развитие, разрушение организации;
  - в) создание, управление процессами организации;
  - г) зарождение, планирование, координирование, регулирование организации.
7. Организационные отношения включают:
- а) воздействия, взаимодействия и противодействия при создании, реорганизации и прекращении деятельности организации;
  - б) административные и независимые отношения;
  - в) легитимные и противоправные отношения;
  - г) воздействия и взаимодействия при создании организации;
  - д) устойчивые и неустойчивые отношения.
8. Организация как социальное явление представляет собой:
- а) группу людей, объединившихся для достижения определенной цели в области производства товаров, услуг, информации и
  - б) большую группу разных людей, собравшихся для чего-либо в определенное время в каком-нибудь одном месте;
  - в) частного предпринимателя, ведущего самостоятельную коммерческую деятельность.

### **Ситуационные задачи**

#### **Ситуационная задача 1**

##### **«Чай с добавками повсюду»**

Фирму «Чай вдвоем» основали в 1992 г. два товарища Михаил Гладков и Андрей Смирнов. В то время им было по двадцать лет, и они искали себе какое-нибудь занятие на лето. Оба были из тех, кого называют «свободные духом». Но даже им нужно было что-то есть, поэтому Михаил Г. и Андрей С. решили изготавливать и продавать чай с травяными добавками. Они хотели организовать нечто, что обеспечило бы их достойное



существование и при этом без неприятной необходимости работать каждый день с 9 до 17 часов. Так была создана фирма «Чай вдвоем».

Когда организация начала свое существование, не было ни должностных инструкций, ни распределения властных полномочий. Михаил, Андрей и те, кого они смогли быстро привлечь к делу, собирали травы в Крымских горах. Их жены и подруги изготавливали пакетики для чая. Каждый энергично брался за смешивание и составление сортов чая. Затем готовый продукт продавался в магазинах «Дары природы» во многих городах Крыма. Решения принимались «всей командой». Раз в неделю проводились неформальные собрания – производственные совещания, которые могли продолжаться 6-8 часов. На таких собраниях участники подробно обсуждали все вопросы, связанные с изготовлением, рекламой и сбытом чая.

Однако фирме не суждено было остаться свободной и гибкой организацией. Очень скоро после ее основания стало происходить нечто «драматически» изменившее ее структуру. Чай с травяными добавками стали покупать! Спрос на чай непрерывно рос. Возникла необходимость расширения производства. На первом этапе своего существования организация имела достаточно простую структуру, численность работающих не превышала 5 человек (друзья и родственники). Все работы производились в одном помещении, каждый знал работу другого и мог заменить его на рабочем месте, что позволяло быстро приспособляться к новым условиям. С постепенным увеличением численности до 15, а затем до 30 человек и далее производственные связи усложнялись. Основателям фирмы стало ясно, что прежняя свобода больше не будет приносить эффект.

Работу пришлось разделить. Были сформированы отделы, созданы производственные участки, разработаны должностные инструкции и порядок выполнения работ на каждой операции. В настоящее время структура фирмы «Чай вдвоем» напоминает структуру фирмы Thomas J. Lipton.

#### ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Прочитайте текст статьи и сформируйте перечень требований (условий), которым должна соответствовать группа людей, чтобы считаться организацией. Подумайте, всегда ли некая группа является организацией.
2. Охарактеризуйте фирму «Чай вдвоем» как деловую организацию на каждом из этапов ее развития.
3. На каком этапе становления фирмы работы показались Вам более специализированными, а обязанности более определенными?
4. Какие характеристики (общие черты) могут служить для описания деловой организации и позволяют понять – почему необходимо управлять организацией, чтобы добиться успеха.

#### Практическое занятие 2

**Вид практического занятия:** устный/письменный опрос, решение ситуационных задач

**Тема и содержание занятия:** Законы организации

**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний о законах организации

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний о законах организации

**Продолжительность занятия** – 4 часа очная; 1 час очно-заочная

#### Вопросы для обсуждения:

1. Что такое закон?
2. Опишите логику научных исследований, перечислите его этапы.



3. Что вы знаете о теории решения изобретательских задач?
4. Перечислите группы законов организации.
5. Сформулируйте закон синергии.
6. Что такое форма организации?
7. Сформулируйте закон формации.
8. Сформулируйте закон композиции.
9. Сформулируйте закон соответствия.
10. Сформулируйте закон информатизации.
11. Сформулируйте закон единства.
12. Сформулируйте закон итерации.
13. Сформулируйте закон онтогенеза.
14. Сформулируйте закон самосохранения.
15. Является ли система законов организации с вашей точки зрения замкнутой, завершённой? Поясните свою позицию.
16. Что такое дерево целей? Приведите пример дерева целей.
17. Что такое жизненный цикл организации?

### **Ситуационные задачи**

#### **Ситуационная задача 1.**

Действие какого из законов организации наблюдается в данной ситуации?

В 1897 г. на северо-западе Канады, в бассейне р. Клондайк был обнаружен золотоносный участок.

События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Данная ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей.

#### **Ситуационная задача 2**

Зная закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций.

■ Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. В ходе своей деятельности компании потребовался кредит в коммерческом банке «Огни Москвы» в размере 8 млн. руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?

■ Продовольственный магазин «Корвет» был зарегистрирован в 1984 г. как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно ст. 6 Федерального закона «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21 октября 1994 г. все ТОО должны пройти перерегистрацию и изменить правовую форму на общество с ограниченной ответственностью (ООО) или ОАО, ЗАО и др.

■ Автошкола «Водитель» имеет 10 машин и 18 инструкторов по вождению на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь для обучения только 60 слушателей из запланированных 200. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны школы.

#### **Ситуационная задача 3**

Незнание какого закона организации приводит к данным ситуациям? Как их можно было бы избежать?



Персонал компании для поддержания ее устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и прочем, не всегда заботясь об ее упорядоченности, систематизации и объеме. Обычно в компании хранятся рекламные листки, ксерокопии каких-либо «важных» сообщений, досье на каких-то лиц или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является информационным «мусором». Компания тратит большие деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер. Иногда в компании собирается много информации «на всякий случай». Руководителю кажется, что он тем самым создает для себя и своей фирмы зону безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти и много финансовых и материальных ресурсов. Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. дол. не тратят деньги на поиск информации о возможных аналогах, а сами создают новые проекты. Таким образом, в результате бессистемной, но естественной гонки за информацией компания может понести серьезные убытки.

#### **Ситуационная задача 4**

Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?

■ Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Директор оказался прав, через 4—5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

#### **Практическое занятие 3**

**Вид практического занятия:** устный/письменный опрос, решение ситуационных задач

**Тема и содержание занятия:** Принципы организации

**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний о принципах организации

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний о принципах организации

**Продолжительность занятия** – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

**Вопросы для обсуждения:**



1. Проанализируйте природу принципов организации, выделите ее объективные и субъективные составляющие.
2. Охарактеризуйте критерии классификации принципов организации.
3. Приведите примеры проявления связей и зависимостей между группами классификации принципов организации.
4. Перечислите группы принципов организации.
5. Сформулируйте принцип примата цели. Приведите примеры действия данного принципа.
6. Сформулируйте принцип дерева цели. Приведите примеры действия данного принципа.
7. Сформулируйте принцип целевой адаптации. Приведите примеры действия данного принципа.
8. Сформулируйте принцип перманентности целеполагания. Приведите примеры действия данного принципа.
9. Сформулируйте принцип стратегического планирования. Приведите примеры действия данного принципа.
10. Сформулируйте принцип системности. Приведите примеры действия данного принципа.
11. Что такое толерантность? Сформулируйте принцип толерантности. Приведите примеры действия данного принципа.
12. Сформулируйте принцип конструктивности. Приведите примеры действия данного принципа.
13. Сформулируйте принцип иерархичности. Приведите примеры действия данного принципа.
14. Сформулируйте принцип универсальности. Приведите примеры действия данного принципа.
15. Сформулируйте принцип главного звена. Приведите примеры действия данного принципа.
16. Сформулируйте принцип необходимого разнообразия. Приведите примеры действия данного принципа.
17. Сформулируйте принцип необходимости и достаточности. Приведите примеры действия данного принципа.
18. Сформулируйте принцип резервирования и дублирования. Приведите примеры действия данного принципа.
19. Сформулируйте принцип единства содержания и формы. Приведите примеры действия данного принципа.
20. Сформулируйте принцип линейности и функциональности. Приведите примеры действия данного принципа.
21. Сформулируйте принцип параллельности и последовательности. Приведите примеры действия данного принципа.
22. Сформулируйте принцип распределения и специализации. Приведите примеры действия данного принципа.
23. Сформулируйте принцип оптимальной звенности. Приведите примеры действия данного принципа.
24. Сформулируйте принцип обратной связи. Приведите примеры действия данного принципа.
25. Сформулируйте принцип оперативности и гибкости. Приведите примеры действия данного принципа.
26. Сформулируйте принцип непрерывности и ритмичности. Приведите примеры действия данного принципа.





27. Сформулируйте принцип разделения и кооперации. Приведите примеры действия данного принципа.
28. Сформулируйте принцип адекватности воздействия. Приведите примеры действия данного принципа.
29. Сформулируйте принцип компенсации противодействия. Приведите примеры действия данного принципа.
30. Внесите свои предложения по пополнению и совершенствованию принципов теории организации. Приведите примеры действия данного принципа.

### **Ситуационные задачи**

#### **Задание 1.**

Укажите какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

Один из сотрудников продвинулся по служебной лестнице и был назначен руководителем нового отдела. Вдохновленный карьерным ростом, новоиспеченный руководитель разработал проект организационной структуры вверенного ему подразделения. В составе отдела он выделил три сектора с предполагаемой функциональной специализацией. Для выполнения этих функций в отдел требовалось 12 сотрудников.

Руководство компании одобрило этот проект и внесло изменения в общую организационную структуру предприятия. Через месяц отдел был полностью сформирован и начал свою работу.

В итоге руководитель нового отдела стал почти 80 % своего рабочего времени тратить на то, чтобы «высосать из пальца» задания для своих подчиненных, так как оказалось, что реальной потребности в большинстве запланированных ранее функций не было.

При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая, в каком направлении им двигаться. В результате расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руководство подошло очень тщательно. В результате на процесс подбора персонала было затрачено очень много времени, а дела нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако он как управленец оказался неэффективен.

#### **Задание 2.**

Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях и какое влияние это оказывает на организацию.

1. Президент компании, имеющий функциональную структуру управления, принял решение переподчинить себе все филиалы, так как до него стала доходить информация о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных учреждений. В связи с этим структура компании существенно изменилась. Возросло количество сотрудников, непосредственно подчиненных президенту компании. Была существенно превышена норма управляемости. В результате президент не смог уделять достаточно



внимания своему аппарату управления и филиалам. По итогам года большинство социальных и экономических показателей деятельности компании значительно ухудшилось.

2. В канун праздников производственное предприятие оказалось заваленным заказами. Руководство понимало, что выполнить все заказы в срок при существующем режиме работы персонала невозможно. Однако прибыль терять руководству не хотелось, поэтому на совещании была поставлена задача выполнить полученные заказы во что бы то ни стало. При этом оплачивать сверхурочные работы руководство не собиралось, рассчитывая на энтузиазм сотрудников и их преданность компании. Однако спустя две недели работы в авральном режиме несколько сотрудников подали заявление об увольнении.

3. Начальника одного из отделов транспортной компании переманили к себе конкуренты. В результате дружный и сплоченный коллектив отдела остался без начальника. Кадровая служба занялась поиском специалиста на вакантную должность. И вскоре руководитель компании выбрал из нескольких претендентов самого, на его взгляд, подходящего. Только вот отношения с новым руководителем у коллектива не сложились, и вскоре отдел развалился.

#### **Задание 3.**

Проиллюстрируйте на конкретных примерах действие принципов структуризации.

#### **Задание 4.**

Раскройте содержание принципов процессуализации. На конкретных примерах продемонстрируйте, к каким последствиям может привести их игнорирование.

#### **Задание 5.**

Какова роль принципов рационализации в организации? На конкретных примерах покажите основные направления их реализации.

## **ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ 1 – РЕШЕНИЕ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ**

### **РАЗДЕЛ 2. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОСНОВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЕЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ**

#### **Практическое занятие 4**

**Вид практического занятия:** устный/письменный опрос, решение практических задач

**Тема и содержание занятия:** Проектирование организационной структуры

**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний о проектирование организационной структуры

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний о проектирование организационной структуры

**Продолжительность занятия** – 4 часа очная; 1 час очно-заочная

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какова структура собственности как объекта управления?
2. К какой форме собственности относится собственность общественных организаций?
3. Как изменилась роль государства в управлении экономикой?
4. Как может быть осуществлен вклад в уставный капитал организации?
5. Назовите организационно-правовые формы коммерческих обществ.
6. Чем механистические структуры организаций отличаются от органических?
7. Опишите линейный принцип построения организационных структур.



8. Охарактеризуйте функциональные организационные структуры.
9. Дайте описание дивизиональной организационной структуры.
10. По каким принципам можно классифицировать дивизиональные организационные структуры?
11. Опишите организационную структуру, построенную по проектному принципу.
12. По каким принципам построены матричные организационные структуры?
13. Перечислите основные разновидности организаций.
14. Чем формальные организации отличаются от неформальных?
15. Перечислите основные организационно-правовые формы организаций.

### **Практические задания**

#### **Задание 1.**

Вы проектируете организацию. Определите, какая это будет организация по целям создания и функционирования, сфере деятельности, размерам, организационно-правовой форме. Сформулируйте миссию проектируемой организации.

#### **Задание 2.**

Продемонстрируйте на примерах, как будет осуществляться разделение труда в вашей организации?

#### **Задание 3.**

Определите, из каких подразделений будет состоять проектируемая организация? По какому признаку вы будете создавать подразделения? Какие виды связей будут осуществляться между подразделениями? Что будет преобладать во взаимоотношениях между подразделениями: дифференциация или интеграция и почему?

#### **Задание 4.**

Определите, какая вам необходима структура управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная)? Обоснуйте свой выбор. Какое количество иерархических уровней управления предполагается в проектируемой организации? Какой масштаб управляемости будет у вашего руководящего состава? Как будут распределяться полномочия, права и ответственность между руководящим составом в вашей организации? Что вы предпочтете: централизацию или децентрализацию полномочий и почему?

#### **Задание 5.**

Постройте на графической модели структуру создаваемой организации и определите, к какому типу структур она относится.

#### **Задание 6.**

Какие методы вы использовали при проектировании структуры организации?

### **Практическое занятие 5**

**Вид практического занятия:** устный/письменный опрос, решение ситуационных задач

**Тема и содержание занятия:** Основные элементы и характеристики организации

**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний об основных элементах и характеристиках организации

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний об основных элементах и характеристиках организации

**Продолжительность занятия** – 4 часа очная; 1 час очно-заочная

**Вопросы для обсуждения:**

1. В чем заключается сущность организации?



2. Что такое структура организации? Приведите примеры структур.
3. Что такое звено структуры? Приведите примеры.
4. Что такое орган организации?
5. Дайте характеристику линейных связей в организации. Приведите примеры.
6. Дайте характеристику функциональных связей в организации. Приведите примеры.
7. Что такое уровни в организации?
8. Что такое ступени структуры организации?
9. Приведите примеры «иерархической лестницы», «карьерной лестницы».
10. Перечислите и дайте характеристику видов структур смешанной организации: общая структура, процессуальная структура, организационная структура управления, структура внешних связей. Приведите примеры.
11. Дайте характеристику типологии организационных структур управления: штабная, матричная, объектная, органическая, мобильная. Приведите примеры.
12. Дайте характеристику основных методических положений концепции организационного проектирования: системный подход, функциональный анализ, корреспондирование связей, иерархическое ранжирование, универсальное моделирование.
13. Что такое унификация?

### **Ситуационные задачи**

#### **Задание 1.**

К Вам, как к консультанту, обратился руководитель крупного автотранспортного предприятия с вопросом, нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия? Что бы вы ему ответили?

#### **Задание 2.**

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны. Согласны ли Вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев Вы или руководство организации, на которой Вы проходили практику, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

### **Практическое занятие 6**

**Вид практического занятия:** устный/письменный опрос, решение тестовых заданий, решение практических заданий, решение ситуационных задач

**Тема и содержание занятия:** Основные модели организации

**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний об основных моделях организации

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний об основных моделях организации

**Продолжительность занятия** – 2 часа очная; 1 часа очно-заочная

#### **Тестовые задания**

1. Согласно бюрократической модели теории организации, каждое официальное лицо в организации должна вести дела:

- а) творчески
- б) инициативно



- в) безлично и формально  
г) персонифицированно
2. Характерной чертой неоклассической модели организации является:
- а) разделение труда на основе функциональной специализации  
б) рационализация формальных структур  
в) органический тип системы управления  
г) социальная ответственность бизнеса
3. Характерными чертами институциональной модели организации являются:
- а) учет особенностей групповой идеологии и поддержания равновесия со средой  
б) децентрализованные структуры и органический тип управления  
в) сочетание органических и механических систем управления, согласование неформальных и формальных структур
4. Классической модели организации соответствует тип системы управления:
- а) механический  
б) органический  
в) блочный  
г) иерархический
5. Системная модель организации основана:
- а) на концепции открытых систем  
б) партиципативном подходе к управлению  
в) решении возникающих проблем на основе учета взаимных требований и осуществления уступок, ведущих к компромиссам между группами

### Практические задания

Задание 1. Рассмотрите основные модели организации, представьте их сравнительные характеристики в виде таблицы, проведите анализ и сделайте вывод.

- Классическая модель организации.
- Неоклассическая модель организации.
- Институциональная модель.
- Кибернетическая модель организации.
- Конфликтная модель организации.

Задание 2. Ответьте на вопросы.

1. К какой модели вы отнесете такие организации, как школа, университет, производственное предприятие, салон красоты, банк, магазин?
2. Факторы, определяющие разнообразие моделей организаций.
3. Какова связь между типом модели организации и организационной структурой управления этой организации?

### Ситуационные задачи

#### Ситуационная задача 1.

Международная промышленная группа Thales, выпускающая оборудование для управления железнодорожным движением, год назад открыла в Париже так называемую цифровую фабрику. Сегодня здесь работают 170 человек, которые создают прототипы новых продуктов, обладающие минимальным функционалом (minimum viable product, минимальный жизнеспособный продукт). Разработка таких упрощенных решений занимает от двух до четырех месяцев, что позволяет более оперативно реагировать на новые потребности клиентов.



Процесс выстроен следующим образом. Из других подразделений Thales в рабочие группы цифровой фабрики поступают многочисленные предложения по решению той или иной задачи. Специалисты отбирают наиболее перспективные из них, общаясь с клиентами, анализируя данные, выделяя уникальные конкурентные преимущества, оценивая коммерческие перспективы. Затем создается проектная команда, определяющая содержание, архитектуру и план реализации проекта. Контрольные точки дорожной карты имеют интервал две недели. За этот срок проектная команда должна создать работающую версию продукта, получить отклик клиента, внести изменения на основании полученной информации и так до тех пор, пока поставленная задача не будет решена. Затем принимается решение о передаче готового продукта в бизнес-подразделение для организации массового производства.

За год цифровая фабрика дала зеленый свет семи разработкам. По словам руководителя подразделения Оливье Флюса, его сотрудникам довольно часто приходится сталкиваться с идеями, решающими несуществующие проблемы. Отбрасывая эти ложные инновации, Thales теперь может концентрироваться только на продуктивных идеях, имеющих коммерческий потенциал, и не тратить попусту управленческие, инженерные и материальные ресурсы.

Также при цифровой фабрике действует бизнес-акселератор для техно-логических стартапов — в обмен на доступ к новым рынкам они делятся с Thales своими разработками. Другим важным компонентом стала система онлайн-обучения для сотрудников компании, в рамках которой проводятся регулярные хакатоны. Кроме Парижа, цифровая фабрика Thales работает в Монреале, а в сентябре будет объявлено об открытии аналогичного подразделения в Азиатско-Тихоокеанском регионе. В начале 2018 года все технологические инициативы компании, в том числе цифровые фабрики, были объединены под эгидой департамента цифрового бизнеса со штаб-квартирой в Калифорнии (США).

#### **ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ**

1. Выделите ключевые черты цифровой фабрики и опишите цифровую фабрику как модель организации.
2. К какой модели организации можно отнести цифровую фабрику? Обоснуйте свой ответ

### **ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ 2 – РЕШЕНИЕ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ**

#### **РАЗДЕЛ 3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИЯМ**

##### **Практическое занятие 7**

**Вид практического занятия:** устный/письменный опрос, решение тестовых заданий, решение практических заданий, решение ситуационных задач

**Тема и содержание занятия:** **Сущность организации как системы**

**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний о сущности организации как системы

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний о сущности организации как системы

**Продолжительность занятия** – 4 часа очная; 2 часа очно-заочная

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что означает слово «система»?
2. Назовите этапы развития системных представлений человечества.
3. Что может дать системное представление о незнакомом объекте?

4. Что такое функциональное описание объекта?
5. Назовите основное содержание информационного описания.
6. Что можно сказать о системе, в которой процессы превысили пределы допустимых значений?
7. Какая информация особенно ценна для системы?
8. Назовите основные понятия системного подхода.
9. Перечислите принципы системного подхода.
10. Что понимается под системным подходом?
11. Назовите процедуры системного подхода.
12. Чем вызвана необходимость применения системного подхода в управлении?
13. Где впервые был широко использован системный подход в XX в.?
14. Что снижает степень применения системного подхода в организациях?
15. Чем определяется ограниченность системного подхода в управлении организацией?
16. Назовите этапы процесса достижения целей организации.

#### **Практическое задание**

##### **«Системный анализ организации»**

Цель: овладение методами системного анализа организации.

Задание: Провести анализ выбранного предприятия по следующей методике:

Этап 1. Определить границы исследуемой системы (что является объектом исследования: страна, отрасль, предприятие, филиал, отдел...Его местоположение)

Этап 2. Представить краткую характеристику организации (отрасль, виды продукции, положение на рынке и т.д.)

Этап 3. Сформулируйте основную цель организации, ее предназначение (миссию);

Этап 4. Перечислите факторы внешней среды предприятия, влияющие на него. Сформулируйте возможные угрозы воздействия внешней среды.

Этап 5. Определить все надсистемы (те системы, которые окружают, являются внешними по отношению к исследуемой системе), в которые входит исследуемая система в качестве части (не менее трех надсистем), сформулировать их цели и противоречия между ними.

Этап 6. Опишите организацию в соответствии с рисунком 1: определите входы и поставщиков для организации, сформулируйте конечные продукты и итоговые результаты.

Этап 7. Сформулируйте критерии эффективности и показатели измеримости результатов деятельности предприятия.

Этап 8. Выявите состав исследуемой системы, т. е. определите подсистемы (элементы, части), из которых она состоит.

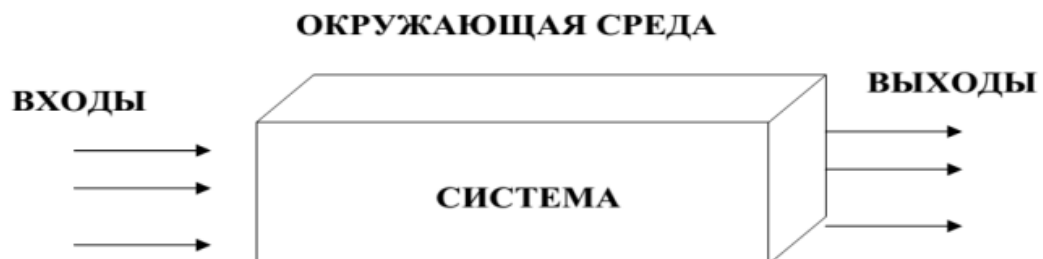


Рис.1. Описание организации методом «черного ящика»

Этап 9. Сформулировать оптимистичный и пессимистичный прогнозы развития исследуемой системы.

Этап 10. Заполните таблицу 1.



Таблица 1

Описание предприятия	
ОПИСАНИЕ СИСТЕМЫ	
Название	
Цель (миссия)	
Организация, как система, является элементом следующих надсистем	
Факторы внешней среды, являющиеся угрозой для предприятия	
Факторы внешней среды, являющиеся возможностями для предприятия	
Вход (заказчики, поставщики)	
Выход (потребители)	
Итоговые результаты	
Критерии эффективности	
Возможные стратегии развития	

### Ситуационные задачи

#### Ситуационная задача 1.

##### «Сбербанк»: история в 170 лет

История «Сбербанка России» началась 170 лет назад, в XIX в. За почти два столетия банк завоевал статус крупнейшего финансового института страны. Сегодня банк интересует не только всем известное бережливое производство, но, может быть, более значимое для «Сбербанка» понятие «гемба». Гемба — это место, где создается ценность или оказывается услуга. И одно из главных правил компании Toyota: «Если возникла проблема — иди туда, где эта проблема возникла (гемба), и найди решение на месте». Для «Сбербанка» гемба — это отделения, где обслуживаются клиенты. Именно там находится ключ к решению многих проблем. И лучше всех об этом знают сотрудники банка, которые там работают и каждый день сталкиваются с подобными проблемами. Именно эта идея и легла в основу «Биржи идей».

«Биржа идей» была открыта в 2009 г. Она основана на инициативе каждого сотрудника — подать предложение может каждый. Это первый этап реализации технологии краудсорсинга (использования идеи коллективного разума для решения задач). Практика двух лет работы подтвердила правильность данного решения. Более 110 тыс. участников, почти 90 тыс. предложений, коллективы соавторов, бурные дискуссии и безудержная фантазия авторов и на выходе эффект более 7 млрд руб. от внедрения предложений. Работать напрямую с большими группами людей крайне сложно, но без опоры на этот ресурс многие идеи, рожденные в головах кабинетных специалистов, обречены на неудачу. В «Сбербанке» это поняли и намерены расширять опыт в данной области. Проект «Сбер-банк-21» — это новый этап в освоении технологии краудсорсинга и выход на принципиально новый уровень.

Основные цели и задачи данного проекта вице-президент «Сбербанка» охарактеризовал так: «Мы считаем, что технологии краудсорсинга позволяют





разрабатывать новые продукты и услуги. Это не только голос клиента, это еще и новая модель управления. Современные технологии позволяют совершенно по-новому управлять компанией, сообществом и даже государством. И мы решили внедрить данную технику у себя».

«Я уверен, что краудсорсинг будет технологией будущего, которая обеспечит переворот в управлении, когда источником новых идей будут сотрудники компании, общественные организации, жители страны. Современные технологии позволяют организовать это на принципиально другом уровне», — считает Герман Греф.

Задания по кейсу

1. Выделите этапы жизненного цикла «Сбербанка».
2. Проведите SWOT-анализ «Сбербанка».
3. Выделите функциональные подсистемы, в которых произвел изменения Герман Греф. Какие именно изменения произведены?
4. Какие произошли процессуальные изменения? Постройте матрицу «функция — процесс», сравните прошедшие изменения.
5. Как изменились принципы работы менеджмента и персонала в «Сбербанке»?
6. Постройте дерево целей «Сбербанк».
7. Выделите проблемы «Сбербанк».
8. Постройте диаграмму «Проблема причины» (проблема причины-группы причин-конкретные причины)
9. Обоснуйте пути решения проблем «Сбербанка»; постройте диаграмму «Проблема - пути решения» (проблема -главные причины– главные направления решения проблемы- конкретные задачи в ходе решения проблем - пути решения задач). Перечень выбранных направлений и конкретных задач представляет собой графическое изображение плана решения данной проблемы.
10. Составьте аналитическое заключение.

### **Практическое занятие 8**

**Вид практического занятия:** устный/письменный опрос, решение ситуационных задач

**Тема и содержание занятия:** Внутренняя и внешняя среда организации

**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний о внутренней и внешней среде организации

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний о внутренней и внешней среде организации

**Продолжительность занятия** – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Охарактеризуйте понятие внутренняя среда организации?
2. Чем отличается понятие внутренней среды в теории организации от понятия внутренней среды в теории организации?
3. Перечислите и охарактеризуйте элементы внутренней среды организации?
4. Что такое внутренние ситуационные переменные, какое влияние они оказывают на структуру организации?
5. Что такое организационная структура?
6. Перечислите и охарактеризуйте функции организационной структуры?
7. Перечислите параметры организации, дайте им краткую характеристику?
8. Что такое централизация и децентрализация властных полномочий в организации?



9. Перечислите положительные и отрицательные эффекты применения централизации в организации?
10. Что такое консерватизм организационной структуры?
11. Дайте определение понятию внешняя среда организации?
12. Перечислите и охарактеризуйте особенности структуры социальной системы, затрудняющих разделения внутренней и внешней сред организации?
13. Объясните суть инвайронментального подхода рассмотрения внешней среды организации?
14. Перечислите факторы внешней среды, оказывающие воздействие на организацию согласно типологии М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури?
15. Что такое микроуровень внешней среды организации, перечислите и охарактеризуйте основные признаки?
16. Охарактеризуйте модель ресурсной зависимости Дж. Пфедфера и Дж. Саланчика?
17. Что такое макроуровень внешней среды организации, перечислите и охарактеризуйте основные признаки?

### **Ситуационные задачи**

#### **Ситуационная задача 1.**

##### **Концерн «Энергия»**

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За 6 лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления.

Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих.

В «Энергии» задумались над неизбежностью конверсии раньше других, и, пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки — «теория успеха» и «управление на спаде». Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов — не новинка. Но в «Энергии» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне было создано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной «вертикальной» (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью работников при разнообразных формах собственности. В целом «Энергия» — это



акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы, принятая в «Энергии», — семья — гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какие внутренние переменные организации описаны в ситуации?
2. Как изменились внутренние переменные под влиянием внешних факторов?
3. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»?

Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

## Ситуационная задача 2

### Система бирж «Алиса»

Декларация независимости «государства» «Алиса» провозглашена на июньском (1992 г.) «Большом совете президентов». Согласно «Единому положению о системе „Алиса“ будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования.

В Положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги — «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли.

Кроме основного Положения, разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «public relations». По оценкам экспертов, необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной — хотя и достаточно серьезной — перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Если судить по данной информации, какие факторы внешней среды стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?
2. Какие факторы макросреды оказали наиболее существенное влияние на деятельность системы бирж «Алиса»?
3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

## Практическое занятие 9

**Вид практического занятия:** устный/письменный опрос, выступление с эссе

**Тема и содержание занятия:** Место и роль организации в управлении

**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний о месте и роли организации в управлении

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний о месте и роли организации в управлении

**Продолжительность занятия** – 4 часа очная; 2 часа очно-заочная



### Вопросы для обсуждения:

1. Сопоставьте определения понятий «организация» и «управление».
2. Приведите примеры проявления организации в управлении.
3. Раскройте роль организации в управлении как:
  - принципа;
  - функции;
  - метода;
  - структуры;
  - процедуры.
4. Сравните проявления самоорганизации и самоуправления.
5. Приведите примеры рыночных моделей коммуникационной организации.
6. Дайте характеристику сети Интернет как глобальной организации.
7. Покажите роль организации в процессе построения и осуществления управленческого воздействия.
8. Что такое нормы управляемости?
9. Как обеспечить возможность каждого члена трудового коллектива влиять на принятие решения?
10. Покажите на примерах взаимодействие организации и управления в научно-техническом прогрессе.

### Тематика эссе

1. Принципы построения эффективной организационно-управленческой структуры современного предприятия.
2. Предпринимательские объединения: понятия, свойства, специфика и виды объединений.
3. Интеграция компаний: сущность, специфика, организационные формы бизнес-интеграции.
4. Управление сетевыми организациями: концепция, механизмы и средства управления.
5. Особенности организации и управления виртуальной фирмой в современном экономическом пространстве.

## ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ 3 – РЕШЕНИЕ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

### РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

#### Практическое занятие 10

**Вид практического занятия:** устный/письменный опрос, решение тестовых заданий, решение ситуационных задач

**Тема и содержание занятия:** Организационная культура

**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний об организационной культуре

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний об организационной культуре

**Продолжительность занятия** – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

### Вопросы для обсуждения:

1. Каковы причины и основные способы изменения организационной культуры?
2. В чем заключается роль организационной культуры в формировании положительного имиджа организации?
3. Дайте характеристику уровням организационной культуры по Э.Шейну



4. Дайте сравнительную характеристику организационной, корпоративной и предпринимательской культур.
5. Дайте сравнительную характеристику моделей организационной культуры.
6. Каковы методы поддержания и укрепления организационной культуры?
7. Дайте характеристику основных этапов формирования организационной культуры.
8. Элементы внешней адаптации и внутренней интеграции как факторы поддержания организационной культуры.
9. Каковы этапы изменения организационной культуры по К. Камерону и Р. Куину?
10. В чем выражается влияние национальных факторов на формирование организационной культуры?
11. Дайте характеристику многофакторной модели ценностей национальной культуры Г. Хофстеда. В чем вы видите ее значение для формирования и поддержания организационной культуры?
12. Приведите примеры и сделайте анализ содержания и структуры корпоративных кодексов российских и зарубежных компаний
13. Составьте профиль и охарактеризуйте элементы организационной культуры известной Вам организации

#### **Ситуационные задачи**

##### **Ситуационная задача 1.**

«Рабочий день на одном петербургском промышленном предприятии для большинства сотрудников начинается с неперемного чаепития.

Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано — практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уж не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются нарезкой салатов и поздравлениями именинника.

Выращивание кактусов — хобби руководителя отдела труда и заработной платы.

В этом отделе кактусы стоят на всех столах. Создается впечатление, что сотрудники отдела посвящают себя полностью цветоводству. Все это происходит на нижних этажах, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления. В кабинетах старые, местами отваливающиеся обои, в коридорах темно и пыльно.

Месторасположение туалетов можно определить по запаху хлорки.

У начальников производственных цехов свой особый микроклимат — на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно категориями тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения предприятия существуют, чтобы загружать их производственные мощности.

На верхних этажах находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретарши. В кабинете коммерческого директора флажки, «перпетуум-мобиле» и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор рассуждает об управлении по целям, о всеобщем менеджменте качества и о внедрении автоматизированной системы управления.

Задания

1. Проанализируйте корпоративную культуру данного предприятия и определите основные ценности, исповедуемые данной компанией.
2. Предложите пути преобразования описанной корпоративной культуры.»



### Ситуационная задача 2

«Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов.

Однако в начале 1990-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая конкурентам — Haggar Apparel и Farah Manufacturing.

Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Naas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высокоморальную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Naas сводились к следующему:

- открытость — менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- независимость — на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
- этика — менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
- делегирование — менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
- внешние связи — Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
- оценка персонала — до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты.

Работник, который добился высоких производственных результатов, но не слишком хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может лишиться премии. Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняли этим ее неудачи на рынке. Однако Naas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала заявленным этическим нормам, в компании было бы гораздо больше трудностей.

Вопросы

1. Какова организационная культура компании Levi Strauss?
  2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?
  3. Согласны ли вы с утверждением Naas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке?
- Аргументируйте свою позицию.

### Ситуационная задача 3.

**Компания «Unilever» приобретает производителя мороженого «Инмарко»**

Компания «Инмарко» официально была зарегистрирована в 1993 году в Новосибирске. «Инмарко» с начала своей деятельности предлагала на российском рынке новинки, работая с иностранными поставщиками, постепенно укрепляя свои позиции.



К 2008 г. компания «Инмарко» насчитывала 5,5 тысяч сотрудников, которые работали на трех заводах: в Омске, Новосибирске и Туле.

Представительство головного офиса находилось в Новосибирске и имело расширенную филиальную сеть в 10 регионах. К основным подразделениям компании относились следующие секторы: коммерческий, производства и логистики.

Транснациональная англо-голландская компания «Unilever» насчитывает свою историю с 1880 года. Спустя 100 лет, компания была крупным игроком на мировом рынке в нескольких сферах, от возделывания плантаций до производства товаров по уходу за домом.

До 1990 года компания придерживалась стратегии диверсификации портфеля брендов. Однако после «Unilever» сместила стратегические акценты и стала фокусироваться на ключевых продуктах и сильных рынках сбыта с высоким потенциалом роста.

В связи с этим компания одновременно продала часть своих брендов и приобрела другие – ведущие торговые марки.

В 2008 году руководство «Unilever» стояло перед задачей интеграции двух различных организационных структур компаний: своей и «Инмарко», имеющей избыточный персонал.

За 2 года рабочая группа должна была достичь следующих целей:

1. Предложить единую организационную структуру, с определением уровня автономности «Инмарко» и степени контроля со стороны «Unilever» на основании следующих показателей:

- по объемам продаж и выручке,
- на уровне принятия решений по бизнес-процессам,
- на уровне организационного управления.

2. Разработать модель организационной структуры с указанием целевой численности персонала в разрезе подразделений и способов сокращения издержек.

3. Определить политику в области управления талантами и политику вознаграждений.

4. Составить план организационных изменений в рамках процесса управления организационными изменениями на 12 месяцев с указанием показателей эффективности.

5. Разработать план мероприятий по интеграции корпоративных культур двух компаний.

Задание:

1. Проанализируйте различия корпоративных культур компаний «Unilever» и «Инмарко», опираясь на материалы официальных сайтов: <https://www.unilever.ru/> (официальный сайт Unilever в России) и <http://www.inmarko.ru/> (официальный Инмарко).

2. Предложите необходимые организационные изменения после слияния двух компаний как единой целостной структуры.

3. Разработайте решения для рабочей группы по пяти перечисленным в кейсе задачам.

## **Практическое занятие 11**

**Вид практического занятия:** устный/письменный опрос, решение ситуационных задач

**Тема и содержание занятия:** Организационные коммуникации



**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний об организационных коммуникациях

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний об организационных коммуникациях

**Продолжительность занятия** – 4 часа очная; 1 час очно-заочная

**Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте определение термину «организационные коммуникации».
2. Какие виды организационных коммуникаций существуют?

### **Практическое задание**

#### **Задание 1. Система коммуникаций**

Подумайте о системе коммуникаций в вашем университете и попытайтесь определить следующее:

1. Любые официальные ресурсы, которые предусмотрены для коммуникации учреждения с его студентами.
2. Любые официальные ресурсы, которые существуют для того, чтобы у студентов была возможность коммуницировать снизу вверх с преподавателями и руководством учреждения.
3. Любые официальные ресурсы, которые существуют для того, чтобы студенты одного направления или факультета могли коммуницировать со студентами других направлений и факультетов.
4. Любые неофициальные коммуникационные каналы, которые могут быть вам известны.

#### **Задание 2. Личные коммуникации**

Вспомните пример недавней личной коммуникации, которая состоялась между вами и другим человеком. Это мог быть коллега на работе, сокурсник, друг или родитель, преподаватель. Попробуйте определить следующее:

1. Какой стиль коммуникации вы использовали в этом разговоре?
2. Это ваш обычный стиль общения с большинством людей или в этом разговоре было нечто особенное, что заставило вас использовать данный стиль? Если да, то что?
3. Какой стиль коммуникации использовал в этом разговоре ваш собеседник?
4. На ваш взгляд, это обычный стиль общения вашего собеседника с большинством людей или в этом разговоре было нечто особенное, что заставило его или ее использовать данный стиль? Если да, то что?
5. Определив стили, которыми воспользовались вы и ваш собеседник, скажите, в какой степени, по вашему мнению, они способствовали более легкой коммуникации или мешали эффективному общению в разговоре?

#### **Задание 3. Барьеры коммуникаций**

Обсудите следующие вопросы в группе.

1. Дайте определение коммуникации, установите критерий, по которому можно оценить ее эффективность, и объясните, почему для организаций крайне важна эффективная коммуникация.
2. В общих чертах опишите модель коммуникационного процесса и объясните соответствующие роли ключевых компонентов в процессе.
3. Опишите основные барьеры на пути эффективной коммуникации, которые связаны с:
  - отправителем сообщения





- каналом и средой, которые используются для передачи сообщения
- получателем сообщения

4. Объясните преимущества и недостатки личной устной и письменной коммуникации, а также виды сообщений, которые лучше подходят для каждого из каналов.

5. Что называют неофициальной коммуникационной сетью в организации? Объясните, почему она существует, и предоставьте критические замечания на тему ее эффективности, скорости и точности.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

### **8.1. Основная литература**

1. Балашов А. П. Теория организации: учебное пособие / А.П. Балашов. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2022. — 208 с. - ISBN 978-5-9558-0288-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816642>
2. Федорова Н. В. Теория организации: учебное пособие / Н. В. Федорова. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2023. - 180 с. - ISBN 978-5-394-04307-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=432081>
4. Жигун Л. А. Теория организации : словарь / Л.А. Жигун. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 116 с. — (Библиотека малых словарей «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-005242-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1869153>
5. Тараканов А. В. Теория организации: учебное пособие / А. В. Тараканов, Б. Л. Скрынченко. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2022. - 236 с. - ISBN 978-5-394-05028-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1927315>

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Ершова Н. А. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Н. А. Ершова, Н. В. Сергеева. - Москва : РГУП, 2020. - 72 с. - ISBN 978-5-93916-821-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191371>
2. Смирнов Э. А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - 2-е изд. - М.: ИД РИОР, 2018. - 143 с.: - (Карманное учебное пособие). - ISBN 978-5-369-00376-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/927460>
3. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 848 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004700-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1242305>
4. Шлеин В. А. Теория организации: учебное пособие для студентов бакалавриата по направлению «Менеджмент» / В. А. Шлеин. - Москва : РУТ (МИИТ), 2020. - 51 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896551>
5. Подлесных В. И. Теория организации : учеб. пособие / В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2024. — 345 с. — (высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006013-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=444644>

### **8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <http://www.minfin.ru> – официальный сайт Министерства финансов РФ
2. <http://www.nalog.ru> - официальный сайт Федеральной налоговой службы



3. <http://www.gks.ru/>- официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
4. Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>
5. Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>
6. "Университетская библиотека": <http://www.biblioclub.ru/>
7. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
8. Электронная библиотечная система Znanim.com: <http://www.znanim.com/>
9. Университетская информационная система России (УИС России): <http://uisrussia.msu.ru/>
10. Электронный ресурс издательства Springer: <http://www.springerlink.com/>
11. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>
13. Поисковая система yandex.ru
14. Поисковая система google.com
15. Поисковая система rambler.ru

#### **8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам**

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Базы данных Единого Интернет-портала Росстата [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/databases/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/databases/)
4. База данных Официального портала информационной системы для бухгалтеров <http://www.glavbukh.ru>
5. База предприятий, компаний и организаций РФ по различным областям деятельности <http://www.baza-r.ru/enterprises>
6. Информационно-справочная система Интернет-версии проекта HR-Portal <http://hr-media.ru/category/hr-issledovaniya/>
7. Информационно-справочная система Интернет-версии проекта Кадровое дело <https://www.kdelo.ru/>
8. Информационно-справочная система: Правовой консультант юриста, финансиста, бухгалтера, налогового, директора. <http://pravcons.ru>

#### **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Процесс изучения дисциплины предусматривает аудиторную (работа на лекциях и практических занятиях) и внеаудиторную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основной методики обучения была выбрана методика, включающая - совокупность приёмов, с помощью которых происходит целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Теория организации» в предлагаемой методике обучения выступают лекционные (традиционные лекции) и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

- традиционные лекции

Теоретические занятия(лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы



для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы.

- практические занятия

Практические занятия по дисциплине «Теория организации» проводятся с целью приобретения практических навыков в области экономики, основных подходов к экономической теории, формирования доходов, расходов и финансового результата, инвестирования средств в основной и оборотный капитал.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ маркетинга, приобретение практических навыков овладения методами практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий. Выполнения практической работы студенты производят в письменном виде, в виде решения практических задач, презентаций и докладов, а также рефератов. Отчет предоставляется преподавателю, ведущему данный предмет, в электронном и печатном виде.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

**Устный и письменный опрос** - методы контроля, позволяющие не только опрашивать и контролировать знания учащихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки. Методы, при использовании которого человек отвечает на ряд задаваемых ему вопросов – устно или письменно, в соответствии с выбранным типом опроса.

**Выступление с эссе** - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель доклада состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

**Решение тестовых заданий** - метод педагогической диагностики, с помощью которого выбор поведения, презентующего предпосылки или результаты учебного процесса, должен максимально отвечать принципам сопоставления, объективности, надёжности и валидности измерений.

**Решение практических заданий** – это способ получения ответа на вопрос задания, удовлетворяющий ее условиям, позволяющий находить пути и средства для выполнения требований задания.

**Решение ситуационных задач** - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

- самостоятельная работа обучающихся

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической литературой и технической документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Теория организации», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:



- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Теория организации» обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документацией;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

#### **Формы самостоятельной работы**

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка рефератов и докладов на заданную тему,
- подготовка презентаций по определенным вопросам;
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике;
- подготовка графического материала по заданной теме.

#### **10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):**

Учебные занятия по дисциплине «Теория организации» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с



	<p>возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска</p>
--	--