Приложение 4

к образовательной программе
«Деловое администрирование»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.09 Теория организации и организационное поведение
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

Очная, заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Москва

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Понуждаев Эдуард Александрович, д. ф. н., доцент; профессор кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

Заведующий кафедрой:

Выпряжкина Ирина Борисовна, к.пс.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал

Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 Теория организации и организационное поведение одобрена на заседании кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

протокол № 8 от «15» апреля 2026 г.

Содержание

1. 3
2. 4
3. 5
4. 12
5. 15
6. 35
7. 43
8. 44
9. 46

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

Дисциплина Б1.О.09 Теория организации и организационное поведение обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компе-тенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
	ОПК-1	*Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;*	*ОПК-1.2*	Анализирует управленческие ситуации и формулирует решения, в том числе инновационные, с опорой на современные экономические и управленческие теории	*ОПК-1.2 З-1.* ***Знает-*** - Основные теории организации и её эволюцию - Основы организационного поведения и факторы, влияющие на поведение индивидов и групп *ОПК-1.2 У-1.* ***Умеет-*** - Анализировать организационные структуры и поведение сотрудников - Оптимизировать организационные процессы и управлять поведением персонала

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

Общий объем дисциплины:
4,00 з. е., 144 ак. часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

– очная форма обучения: лекции – 16 а. ч., практические занятия – 32 а. ч., самостоятельная работа – 94 а. ч., консультация – 2 а. ч., контроль – 36 а. ч.

Дисциплина «*Теория организации и организационное поведение» (Б1.О.09)* относится к части обязательных дисциплин, блока 1 учебного плана. Изучается на 1-м курсе очной формы обучения во 2-м семестре.

Освоение дисциплины опирается на комплекс теоретических знаний, умений и навыков, полученных в процессе освоения гуманитарных и социально-экономических дисциплин на программах, а также на знания, навыки и умения, полученные в ходе изучения дисциплин: Б1.О.05 «Современный менеджмент» (1 семестр), Б1.О.08 «Предпринимательство и управление компанией» (1 семестр), Б1.В.12 «Профессиональные навыки менеджера».

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)
Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объём дисциплины, ак. час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1	Основы управления современной организацией	18	2	0	0	4	0	0	0	0		0	0	12	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2	Законы организации: теория и практика	18	2	0	0	4	0	0	0	0		0	0	12	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 3	Принципы организации: теория и практика	18	2	0	0	4	0	0	0	0		0	0	12	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 4	Организационная (корпоративная) культура	18	2	0	0	4	0	0	0	0		0	0	12	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 5	Власть и управленческие решения	18	2	0	0	4	0	0	0	0		0	0	12	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест

Тема 6	Информация и коммуникации	18	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	12	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 7	Мотивация и лидерство	18	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	12	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 8	Управление организационными изменениями (Change management)	16	2			4							10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Консультация		2							2					
Промежуточная аттестация		36	0	0	0	0	0	0	0	36	0	0	0	Экзамен
Итого		**180**	**16**	**0**	**0**	**32**	**0**	**0**	**2**	**36**	**0**	**0**	**94**	

Заочная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем и (или) разделов**		**Объём дисциплины, ак. час**											**Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации**
		ВСЕГО	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**									**Самостоятельная работа**		
			Период теоретического обучения						**Период промежуточной аттестации (сессия)**					
			Занятия лекционного типа		**Занятия семинарского типа**		**ИК**	**КСР**	**КЭ**	**Кат тэк**	**Контроль**	**СРкр**	**СРэк**	**СР**
			Л	**ВЛ**	**ЛР**	**ПЗ**								
Тема 1	Основы управления современной организацией	20,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0		0	0	19	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2	Законы организации: теория и практика	20,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0		0	0	19	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест

Тема 3	Принципы организации: теория и практика	20,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	19	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 4	Организационная (корпоративная) культура	21,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	20	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 5	Власть и управленческие решения	21,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	20	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 6	Информация и коммуникации	21,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	20	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 7	Мотивация и лидерство	21,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	20	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 8	Управление организационными изменениями (Change management)	21,5	0,5			1							20	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Консультация		2							2					
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	36	0	0	0	Экзамен
Итого		**180**	**4**	**0**	**0**	**8**	**0**	**0**	**2**	**36**	**0**	**0**	**157**	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Основы управления современной организацией

Понятие и сущность организации. Организационные отношения и их классификация. Система и её свойства. Общая характеристика технических, биологических, социальных (общественных) систем. Классификация систем: искусственные / естественные, открытые / закрытые, детерминированные / стохастические, жёсткие / мягкие.

Социальная организация. Виды социальных систем: экономические, политические, образовательные, этнические, религиозные. Классификация организаций: правительственные / неправительственные; коммерческие / некоммерческие; формальные / неформальные; промышленные, финансовые, сельскохозяйственные, транспортные, строительные, торговые и пр.; головные (материнские) / дочерние, зависимые.

Основные формы современных организаций и основные типы организаций (предприятий) по функциональному назначению.

Жизненный цикл организации (на примере 10-этапной модели И. Адизеса) и PAEI-концепция.

Система управления организацией: подсистемы (методология, структура, процессы, технологии) и элементы. Диалектика структурного и функционального подходов в управлении организацией. Централизация и децентрализация.

Понятие организационно-управленческой структуры и типовые разновидности (линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные, матричные). Современные ОУС (сетевые, виртуальные, многомерные, с внутренними рынками, круговые, обучающиеся) и особенности их функционирования.

Командный подход в управлении: необходимость и актуальная проблематика.

Тема 2. Законы организации: теория и практика

Понятия «зависимость», «закон», «закономерность». Законы диалектики (единства и борьбы противоположностей, взаимного перехода количественных изменений в качественные, отрицания отрицания) и их роль в деятельности управленческих кадров.

Универсальные и специфические законы организации. Основополагающие законы организации (самосохранения, развития, синергии). Фоновые законы организации, или законы «второго уровня» (единства анализа и синтеза, композиции – пропорциональности, информированности – упорядоченности). Специфические законы социальной организации: организации компании (своеобразия, социальной гармонии) и персонала (оптимальной загрузки, установки, эффективного восприятия и запоминания информации, эффективного осмысления, доходчивости и устойчивости информации).

Варианты действия законов организации на внутрифирменном уровне: матрицы 2×2 и 3×3).

Тема 3. Принципы организации: теория и практика

Понятие принципа и специфика принципов организационно-управленческой деятельности. Классические системы принципов управления (версии Д. К. МакКаллума, Г. Эмерсона, А. Файоля, М. Вебера и др.) и современность.

Общие принципы организации: а) базисные (преемственности, инновационности, системности, верификации, амбивалентности); соответствия (целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, эффективности и экономичности; в) оптимальности (сочетания централизации и децентрализации, прямоточности, ритмичности, синхронизации);

Принципы «статики», или статического состояния организации (приоритета цели, функций над структурой, субъекта управления над объектом). Принципы «динамики», или принципы динамического состояния организации (приоритета персонала, структур над функциями, объекта управления над субъектом).

Принципы рационализации (последовательного подключения, всесторонности входящей информации, всесторонности рекомендаций по рационализации компании, внутренней рационализации).

Тема 4. Организационная (корпоративная) культура

Сущность, содержание и функции организационной культуры. Исходные определения (Э. Шейн, Р. Дафт, О. С. Виханский и А. И. Наумов, Э. А. Смирнов, А. И. Кочеткова и др.) и модели (К. Камерон и Р. Куинн, Т. Дил и А. Кеннеди, Р. Моран, С. Маран и Ф. Харрис, Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тёрнер, Г. Хофстеде и др.) организационной культуры.

Типовые элементы организационной культуры: история, герои, нормы, ценности, культурная сеть. Основные детерминанты организационной культуры предприятия (фирмы) и инструменты её поддержания. «Дюжина Э. Шейна»: первичные и вторичные инструменты внедрения и закрепления корпоративной культуры.

Организационная культура и деловая репутация фирмы.

Организационная культура менеджера. Управленческие дилеммы «Ф. У. Тейлор – Э. Мэйо» и «Г. Форд – А. П. Слоун-младший» в различных условиях рынка (формирование, насыщение, перепроизводство, спад, стагнация).

Тема 5. Власть и управленческие решения

Власть как культурно-исторический и социально-психологический феномен.

Эффективная власть как атрибут эффективного функционирования организации Формы реализации властных полномочий (по К. Левину): принудительная, компенсаторная, экспертная, эталонная, законная. Источники и типы властных отношений. Формальная власть (власть положения): легитимная, поощрительная, принудительная, репрезентативная, ресурсная, информационная. Неформальная власть (власть личности): экспертная, референтная (харизматическая), рациональная. Власть связей. Коррупция как форма и механизм власти.

Понятие управленческого решения. Основные требования к управленческим решениям. Классификация управленческих решений. Критерии и методы оценки управленческих ситуаций. Технология разработки и принятия решения: анализ ситуации; формулирование целей; выявление альтернативных способов достижения цели (сценариев развития ситуации); конкретизация задач по каждому из вариантов и определение необходимых ресурсов; выбор оптимального варианта; установление очерёдности действий и проработка деталей; составление плана мероприятий и рабочего графика; доведение УР до ответственных исполнителей.

Тема 6. Информация и коммуникации

Ключевые понятия: «информация» и «знание». Феномен «информация-и-знание» как фундаментальная основа управленческой деятельности.

Классификация информации по различным критериям: объём (избыточная, достаточная, недостаточная), время (постоянная, периодическая, эпизодическая), достоверность (абсолютная, относительная, недостоверная), ценность (высокая, средняя, низкая), гриф (секретная, для служебного пользования, открытая), степень структурированности (базы данных, структурированная, неструктурированная).

Ключевые понятия: «документ», «документооборот», «делопроизводство». Виды корпоративных документов: организационно-правовые, распорядительные, финансовые

и бухгалтерские, справочно-информационные, кадровые.

Понятие и классификация деловых коммуникаций по различным критериям: масштаб деловой среды (внутренние / внешние, локальные / региональные/ национальные / международные / глобальные), содержание задач (экономические, социальные, политические, духовные), иерархия (вертикальные, горизонтальные, диагональные), направленность (входящие, исходящие), способ и характер поддержания отношений (формальные, неформальные, внеформальные), форма (беседа, совещание, переговоры), средства (вербальные / невербальные, устные / письменные).

Структура коммуникативного процесса: основные элементы. Разновидности коммуникативных барьеров и способы (приёмы) их преодоления.

Менеджер как коммуникатор. Система «треугольников менеджмента»: большой (финансовое положение, социальные связи, профессионализм), средний (интеракция, перцепция, коммуникация), малый (вербальные, невербальные, письменные).

Тема 7. Мотивация и лидерство

Мотивы и мотивация как совокупность внутренних «пружин», обусловливающих мышление и поведение человека. Стимулы и стимулирование как источники и процесс, влияющие на сознание и поведение субъекта.

Социально-философская концепция А. Тойнби («Вызов-и-Ответ»), бихевиоризм («S, стимул – R, реакция») и необихевиоризм (Stimulus – Variables – Reaction), их современные интерпретации и значение. Понятие «Стимул-и-Мотив».

Содержательные и процессуальные теории мотивации: общая характеристика и современное значение. «Пирамида» А. Маслоу, ERG-теория (К. Альдерфер), теория приобретённых потребностей (Д. МакКлелланд), теория двух факторов (Ф. Герцберг). Теория подкрепления мотива и модификации поведения (Б. Ф. Скиннер). Теория ожидания (В. Врум). Теория справедливости (Дж. С. Адамс). Целевая теория мотивации (Э. Локк). Комплексная мотивационная модель (Л. Портер, Э. Лоулер).

Система методов управления персоналом организации. Методы обучения и воспитания. Особенности применения экономических, административных и психологических методов управления на внутрифирменном уровне. Современные системы стимулирования (мотивации) трудовой деятельности: основные достоинства и недостатки.

Руководство и лидерство в системе научного знания: диалектика общего, особенного, единичного. Ключевые понятия: «лидер», «лидерский потенциал», «лидерство». Leadership & leading. Лидерство как уникальный сплав качеств и атрибут авторитетного сотрудника, играющего центральную роль в организации совместной деятельности и регулирования взаимоотношений в группе. Универсальная и ситуативная концепции лидерства. Оптимальное количество лидеров в группе (организации): мировоззренческая и методологическая дилемма.

Лидерство как процесс, связанный с деятельностью наиболее авторитетных членов группы (организации), обладающих юридической и/или фактической властью в группе. Функции лидера в организации: формулирование целей, выявление путей средств их достижения, мотивация, координация, формирование, поддержание и развитие норм организационной культуры.

Основные концепции и теории лидерства: общая характеристика. Теория черт лидерства (Р. Хаус, Э. Локе, Г. Юкл), поведенческие теории (Р. Блейк и Дж. Моутон, Дж. Грэн), ситуационная теория (Ф. Фидлер, П. Герси и К Бланшар). Новые концепции лидерства: харизматическое лидерство, трансактное и трансформационное лидерство. Модель «Эффективный менеджер» (Д. Конджер и Р. Канунго): сензитивность – видение – коммуникации – управление имиджем – делегирование.

Тема 8. Управление организационными изменениями (Change management)

Основные парадигмы развития и совершенствования организационных систем: техницизм, сциентизм, гуманизм. Бизнес-планирование. Маркетинговые исследования и НИОКР. Основные направления развития персонала. Организационный аудит: сущность, специфика, принципы. Контроллинг как атрибут современного менеджмента. Книга П. Хорвата «Концепция контроллинга» (2003) и её современное значение.

Управление изменениями (Change management): сущность и необходимость. Базовые модели управления изменениями (К. Левина, Л. Грейнера, М. Бира и Н. Нориа, Ф. Гуияра и Дж. Келли, Р. Бекхарда и Д. Глейчера). Лайфхак «Изменяйтесь быстро или умрите медленно» (Ицхак Адизес).

Современный управленческий консалтинг. Книги А. И. Пригожина «Методы развития организаций» (2003) и «Дезорганизация: причины, виды, преодоление» (2007).

Тенденции и перспективы развития теории организации и современных организаций. Книги Ф. Тромпенаарса и П. Х. Куберга «100 ключевых моделей и концепций управления» (2013) и Н. Н. Талеба «Рискуя собственной шкурой» (2018): ключевые идеи для руководителей и обывателей.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.09 Современный менеджмент входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

Задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания закрытого типа на установление последовательности – это тестовые задания, в которых необходимо расположить все предложенные ответы в требуемой последовательности.

Задания закрытого типа на установление соответствия — это задания, в которых необходимо из всех предлагаемых ответов составить «пары», т. е. установить соответствие между ними.

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т. д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т. д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

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

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

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

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

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

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

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.09 Теория организации и организационное поведение используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

практические задания (Практикум), тестирование.

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

Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития (Практикум)

Тема 1. Основы управления современной организацией. УК-1.1

Предположим, что в течение ряда лет Вы были заместителем руководителя в одном из региональных отделений известной российской или зарубежной компании. По результатам прошлого года Вас признали одним из самых эффективных сотрудников организации и предложили возглавить эту структуру (филиал) либо переехать в Москву и занять равноценную должность в центральном офисе. Вам предстоит осуществить выбор…

1. Что бы Вы предпочли, стать «главным» в регионе либо «середняком» в столице? Аргументируйте ответ.

2. Допустим, в аналогичной ситуации окажутся 100 россиян… Каким, на Ваш взгляд, окажется соотношение между двумя группами (в %)?

3. В каких субъектах Российской Федерации пожелавших остаться будет гораздо больше, а в каких гораздо меньше?

4. Дома и стены помогают… Вы согласны или нет? Поясните.

5. Какие дополнительные стимулы и социальные гарантии могут быть приняты во внимание персоналом современных организаций при рассмотрении такого рода альтернатив?

Вполне возможно, что Вы отвергнете оба сценария деловой карьеры и предпочтёте организовать собственное дело, свой бизнес…

6. Чем бы Вы желали заняться и с чего следует начать?

7. Какую организационную структуру Вы намерены создать?

8. Как, на Ваш взгляд, нужно отбирать претендентов на ключевые должности? Какие требования к ним Вы будете считать основными?

9. С какими трудностями на этом пути Вы можете столкнуться?

10. Что такое SWOT-анализ и как эта общеизвестная методика может помочь и назначенному на должность руководителя филиала, и тому, кто переводится в столицу, и начинающему предпринимателю?

Тема 2. Законы организации: теория и практика. УК-1.1

В учебной литературе по теории организации нет единства относительно статуса законов организации. Одни авторы (Э. А. Смирнов, С. В. и Т. В. Рогожины, В. П. Медведев, Л. С. Ружанская, А. А. Яшин) представляют их как сложную систему и детально анализируют, а другие специалисты (Р. Л. Дафт, Б. З. Мильнер) о них даже не упоминают. Кто-то представляет законы организации как фундамент современного менеджмента, а кто-то подчёркнуто игнорирует…

1. Каковы, на Ваш взгляд, причины существующего противостояния, «двоевластия» в среде теоретиков управленческой науки, вследствие чего ожидать полномасштабной «симпатии» к законам организации среди практиков не приходится?

2. Охарактеризуйте понятие «закон» применительно к управлению организацией.

3. Кратко охарактеризуйте систему законов организации. Почему теория организации как наука фокусируется на анализе объективных, а не субъективных законов организации?

4. Изобразите матрицу «Руководитель / Подчинённые» и обозначьте стратегические установки: «Стихия», или «Неумная организация» (Р. и П. не знают и не исполняют законы), «Умный руководитель» (Р. знает и исполняет, П. не знают и не исполняют), «Умный персонал» (Р. не знает и не исполняет, П. знают и исполняют), «Умная организация» (Р. и П. знают и исполняют законы). Попытайтесь аргументировать жизнеспособность каждой из этих моделей?

Изучите материалы, касающиеся анализа проблемы жизненного цикла организации и размещённые на сайте Института Адизеса[1].

5. Кратко охарактеризуйте основные этапы ЖЦО.

6. Раскройте сущность методики PAEI Ицхака Адизеса.

7. Какие внутренние и внешние факторы значительно повышают уровень самосохранения организации, а какие его значительно снижают?

[1] См. официальный сайт Института Адизеса (ABC): https://adizes.ru/life-cycle-of-organization/

8. Приведите два примера, когда один и тот же фактор оказывает конструктивное (созидательное) и деструктивное (разрушительное) воздействие на организацию.

9. Какие стили, методы и процедуры менеджмента обеспечивают достижение позитивного синергетического эффекта в организации?

10. Какие стили, методы и процедуры менеджмента обеспечивают достижение негативного синергетического эффекта в организации?

Как было отмечено в лекционном курсе, применение матрицы «2 × 2» для анализа вариантов действия законов организации на внутрифирменном уровне не всегда оправданно. Менталитет и деловая практика многих наций и народов (Россия — не исключение) таковы, что зачастую помимо четырёх квадрантов необходимо анализировать ситуации, когда руководитель и/или подчинённые знают или могут знать, но не исполняют или могут не исполнять законы — как субъективные, так и объективные. В этой связи преимущества и эффективность матрицы «3 × 3», которая позволяет расширить количество вариантов действия законов до 9, становятся очевидными.

11. Начертите расширенную матрицу и придумайте названия для пяти «новых» стратегий развития организации (по аналогии с четырьмя «старыми» — НО, УР, УП, УО).

12. Уточните понятия: «анализ» и «синтез», «индукция» и «дедукция».

13. Кратко охарактеризуйте ситуации №№ 2, 4, 5, 6, 8 («Серый Крест») и их вероятные последствия для организации применительно к закону единства анализа и синтеза.

14. Кратко охарактеризуйте ситуации №№ 2, 4, 5, 6, 8 («Серый Крест») и их вероятные последствия для организации применительно к закону композиции — пропорциональности.

15. Как Вы считаете, композиторами рождаются или становятся? А менеджерами?

Народная мудрость гласит: «Меньше знаешь — крепче спишь». Но есть и другая, альтернативная пословица: «Предупреждён (информирован) — значит, вооружён» (лат. Praemonitus, praemunitus; «предупреждён, вооружён»)[2].

16. Прокомментируйте эти противоположные суждения (меньше знать — лучше спать; больше знать — лучше спать) и «промежуточные» варианты: а) меньше знать — хуже спать, б) больше знать — хуже спать.

17. Существуют ли в современных условиях организации и отдельные личности, сталкивающиеся с эффектом «горя от ума»? Каковы причины этого социального явления?

18. В репертуаре Московского театра на Таганке есть спектакль по произведению А. С. Грибоедова, который режиссёр Юрий Любимов (1917–2014) поставил в 2007 году и назвал так: «Горе от ума — Горе уму — Горе ума»[3]. Попытайтесь объяснить столь необычное (тройное) название.

19. Раскройте смысл поучительной фразы из Библии: «Никакой пророк не принимается в своём отечестве» (Евангелие от Луки, 4:24).

20. Обратитесь к тексту Нового завета и прочитайте две притчи: о работниках в винограднике (Евангелие от Матфея, 20:1–16) и о талантах (Там же, 25:13–30). Какие выводы из этих назидательных историй можно сделать в наши дни? Что значит для менеджера «быть справедливым»?

В отличие от универсальных (основополагающих и фоновых) законов, действие которых проявляется в природной (биологической), социальной и технической подсистемах, специфические законы имеют ограниченную сферу действия. Впрочем, данное обстоятельство не умаляет их роли и значения; как представляется, от степени

---

[2] Английский вариант: Forewarned is forearmed.

[3] См. официальный сайт Театра: https://tagankateatr.ru/repertuar/gore-ot-uma

восприятия, познания, реализации именно «пакета» социальных законов будет зависеть завтрашний день, ход мировой истории, судьба человечества…

21. Выразите согласие или несогласие с гипотезой и аргументируйте собственную позицию.

22. Согласны ли Вы с утверждением о том, что «среди специфических законов организации основным является закон своеобразия» (Э. А. Смирнов)?

23. Что такое ребрендинг? Назовите 3–4 российские компании, которые использовали данный инструмент привлечения внимания к организации и/или её продукции.

24. Представьте, что Вы являетесь консультантом руководителя крупной организации. Сформулируйте 4–5 практических рекомендаций для повышения эффективности управления, вытекающих из закона своеобразия.

25. Проиллюстрируйте конкретными примерами каждый из шести законов организации персонала.

Закон устойчивости информации гласит о том, что первичная информация более устойчива, нежели повторная.

26. Могут ли первые впечатления о людях оказаться обманчивыми? Как следует действовать менеджеру, чтобы не впадать в эйфорию или же, напротив, не ставить крест на ком-либо в зависимости от эффекта первого впечатления?

27. Раскройте смысл выражения «съесть пуд соли». Какой вывод для своей практической деятельности можно сделать, исходя из понимания его сути?

Не секрет, что многие нынешние школьники и студенты в России, не имеют должной мотивации и не стремятся сами писать рефераты, курсовые и выпускные квалификационные работы. С каждым годом их становится больше, при этом качество письменных работ неуклонно снижается…

С одной стороны, обучающиеся на программах бакалавриата имеют неограниченный доступ к электронным библиотечным системам (ЭБС), бухгалтерской и финансовой отчётности корпораций, новостным лентам и прочей деловой информации. С другой стороны, неверие в собственные силы породило установку: не писать, а найти, скачать, купить и пр.

28. Кто виноват? Дайте развёрнутый ответ.

29. Что делать? Дайте развёрнутый ответ.

30. А какими мотивами руководствуется тот студент, который, сопротивляясь указанному тренду и выполняя работу самостоятельно, пока ещё игнорирует услуги новомодных «писал» и «решал»?

Тема 3. Принципы организации: теория и практика. УК-1.1

Принцип – основной, фундаментальный или главенствующий, принципиальный – вопрос, подход, человек, поступать согласно принципам… Эти и подобные словосочетания стали обыденными в нашей повседневной жизни. Между тем, упоминание прилагательного – беспринципный – в отношении кого-либо не должно вводить в заблуждение о, якобы, полном отсутствии у той или иной личности каких-либо принципов, т. е. «начал», «основ» человеческого мышления и поведения…

1. Что означало слово «принцепс» в античную эпоху и как можно увязать его первоначальный смысл с нынешним пониманием термина «принцип»?

2. Проанализируйте состав принципов организации в управленческих концепциях Гаррингтона Эмерсона, Анри Файоля, Макса Вебера. Полагаете ли Вы, что каждая из трёх систем являлась самодостаточной и эффективной для решения организационно-управленческих задач в начале XX века?

3. Актуальны ли принципы Г. Эмерсона, А. Файоля, М. Вебера в наши дни? Выберите и поясните один из вариантов: а) в полной мере; б) отчасти; в) неактуальны.

4. Проанализируйте состав принципов организации в управленческих концепциях В. Г. Алиева, Г. Р. Латфуллина, Э. А. Смирнова. Считаете ли Вы, что каждая из трех систем является самодостаточной и эффективной для решения организационно-управленческих задач в XXI веке?

5. Охарактеризуйте базисные принципы организации и управления. Для чего эта «пятёрка» была включена как дополнение в систему Э. А. Смирнова?

6. Какие управленческие задачи могут решать современные менеджеры, опираясь на принципы статической организации? Ответ конкретизируйте.

7. Какие управленческие задачи могут решать современные менеджеры, опираясь на принципы динамической организации? Ответ конкретизируйте.

8. Какие управленческие задачи могут решать современные менеджеры, опираясь на принципы рационализации? Ответ конкретизируйте.

9. Поясните термины «сенсорный», «рациональный», «иррациональный» применительно к типам мышления. Возможно ли их сочетание у современного менеджера (по аналогии с тем, что он может эффективно применять три стиля управления — авторитарный, демократический, либеральный)?

Точка зрения: «После целого ряда исследований и опытов заведующий уличным благоустройством устраивает самую лучшую мостовую, какую только может выдумать, а не пройдёт и месяца с тех пор, как по этой мостовой началось движение, и отдел водоснабжения уже разбирает её, чтобы проложить свои трубы. Пожарный отдел гонит по улицам свои команды, презирая и нарушая все правила уличного движения. И чем ничтожнее та или иная прерогатива любого отдела, тем отчаяннее он борется за неё, как некий символический знак привилегированного положения. Таким образом, наладить… отношения между частями оперативного аппарата — это дело далеко не лёгкое. На любом заводе заведующий снабжением, заведующий складом, …сбытом, …производством и заведующий транспортом постоянно находятся в состоянии войны всех против всех, и столь же постоянно сваливают за это вину друг на друга.

А спустите на эту кошачью драку ещё и штабных собак — и у вас только клочья полетят. Каждый представитель штаба рассматривается каждым оперативным работником как вторгшийся неприятель…»[4].

10. Эта картина очень похожа на российскую действительность. Вы согласны?

11. В книге Г. Эмерсона многократно упоминается фамилия Мольтке. А кем был и чем прославился этот человек?

Тема 4. Организационная (корпоративная) культура. УК-1.1

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Впервые его применил немецкий и русский генерал-фельдмаршал Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке (1800–1891), характеризуя взаимоотношения в офицерской среде, которые в то время регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Разумеется, формальные и неформальные правила, кодексы поведения и т. п. сложились внутри профессиональных сообществ задолго до этого (например, в средневековых гильдиях), причём за их несоблюдение виновного могли лишить членства в группе или же покарать более сурово.

Сегодня количество определений культуры исчисляется уже не десятками-сотнями, а тысячами, не говоря о многочисленных нюансах в трактовке понятия «организационная

[4] Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1972. С. 220. См.: Он же. Двенадцать принципов производительности. – М.: Ленанд, 2025. – 224 с. / https://urss.ru/cgi-bin/db.pl?page=Avt&list=149080 See also: Emerson, H. Twelve principles of the efficiency. – N. Y.: The Engineering Magazine, 1912. – xviii, 423 p. / https://archive.org/details/twelveprinciples00emer/mode/2up

культура». И все же, несмотря на такое изобилие дефиниций, многие учёные справедливо полагают, что организационная культура (ОК) – это система формальных и неформальных правил, регламентирующих отношения между членами организации.

Что касается типологии организационной культуры, здесь нет единства мнений. По этой причине мы обозначим некоторые, наиболее известные классификации и виды ОК: рыночная, бюрократическая, клановая (У. Оучи); клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная (К. Камерон и Р. Куинн); «убогое», «серединное», «обогащённое» управление, «У. производством» и «У. загородным клубом» (Р. Блейк и Дж. Моутон); «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура», или «крепость» (Дж. Зонненфельд).

1. Чем можно объяснить такое разнообразие оснований типологии ОК?

2. Являются ли термины «организационная культура» и «корпоративная культура» синонимами? Поясните.

3. Заполните таблицу, предложив свою интерпретацию 8 типов организационной культуры (версия М. Бурке), опираясь на образец:

Таблица 1.

Сравнительный анализ типов организационной культуры

Наименование типа	Основные черты (признаки)	Примеры организаций
«Оранжерея»	эксклюзивность; высокие издержки на охрану объектов, содержание помещений и обучение персонала; угроза нарушения авторских прав, производства и сбыта подделок	Государственные и частные музеи, галереи, магазины антиквариата и пр.
«Огород»		
«Крупная плантация»		
«Французский сад»		
«Кочующая орхидея»		
«Косяк рыб»		
«Лиана»		
«Отдельные колоски»		

По мнению американского социолога Эдгара Шейна (1928 – 2023), организационная культура представляет собой «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем»[5].

4. Укажите сходства и различия между понятиями «организационная культура» и «корпоративная культура».

5. На примере крупнейшей национальной или мультинациональной компании охарактеризуйте состав основных элементов её организационной культуры.

Как известно, одна из самых популярных моделей организационной культуры и была предложена нидерландским специалистом Геертом Хофстеде более полувека назад. При этом она была дополнена усилиями Яна Герта Хофстеде и Майкла Минкова, благодаря чему остаётся востребованным инструментом кросс-культурного менеджмента.

[5] Schein, E. H. Organizational culture and leadership. – Fifth edition. – Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, Inc., 2017. – xxiv, 384 p. / https://archive.org/details/organizationalcu0000sche_d2h5/mode/2up (chapter 1) См. также: Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.

6. Просмотрите материалы сайта https://www.hofstede-insights.com/ и контент раздела "Compare countries" / https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool Какое практическое значение для современного менеджера имеют представленные там эмпирические данные?

7. Поясните термин «кластерная модель» и охарактеризуйте вклад Фонса Тромпенаарса и Чарльза Хэмпдена-Тернера в развитие современной теории и практики менеджмента. При необходимости используйте материалы сайта их консалтинговой фирмы https://www.thtconsulting.com/

Тема 5. Власть и управленческие решения. УК-1.1

Когда в 1985 году цюрихским издательством «Диоген» был опубликован роман Патрика Зюскинда (род. 1949) "Das Parfum", почти сразу же стало ясно, что у автора и его творения грандиозное будущее. К моменту выхода в мировой прокат одноимённого кинофильма (2006) книгу признали самым знаменитым художественным произведением на немецком языке со времени издания «На Западном фронте без перемен» Эриха Марии Ремарка в 1928 году. Общий тираж романа П. Зюскинда, переведённого на 47 языков, превысил 12 миллионов (!) экземпляров[6].

Прочитайте фрагмент этого произведения, известного русскоязычным читателям и кинозрителям под названием «Парфюмер», а затем подготовьте ответы на несколько вопросов.

«Карета остановилась между эшафотом и трибуной. Лакеи спрыгнули с запяток, открыли дверцу и спустили маленькую откидную подножку. Вышел лейтенант полиции, за ним офицер охраны и наконец Гренуй. Он был в голубой куртке, белой рубашке, белых шёлковых чулках и черных туфлях с пряжками. Никаких оков на нём не было. Никто не вёл его под руки. Он вышел из кареты как свободный человек.

И тогда произошло чудо. Или нечто вроде чуда, а именно нечто настолько непостижимое, неслыханное и невероятное, что все свидетели назвали бы это потом чудом, если бы они вообще ещё когда-нибудь решились заговорить об этом, а они никогда не говорили, ибо все они позже стыдились признаться, что вообще были причастны к такому делу.

А дело было в том, что десять тысяч человек на площади у ворот на окружающих склонах внезапно, в один миг, прониклись непоколебимой верой, что маленький человек в голубой куртке, только что вышедший из кареты, никак не мог быть убийцей. Не то чтобы они усомнились в его идентичности! Перед ними стоял тот самый человек, которого они, попадись он им тогда в руки, линчевали бы с бешеной ненавистью. Тот самый, которого два дня назад по закону приговорили к смерти на основании неопровержимых улик и собственного признания. Тот самый, чьего умерщвления палачом они страстно ждали всего минутой раньше. Это был он, несомненно он!

И всё-таки не он, не мог он им быть, не мог он быть убийцей. Человек, стоявший на лобном месте, был воплощённая невинность. В тот момент это знали все – от епископа до продавца лимонада, от маркиза до маленькой прачки, от председателя суда до уличного мальчишки…

И десять тысяч собравшихся мужчин, и женщин, и детей, и стариков испытывали то же самое: они стали слабыми, как маленькие девочки, неспособные устоять перед обаянием совратителя. Их захлестнуло мощное чувство влечения, нежности, безумной детской влюблённости, да, видит Бог, любви к маленькому злодею, и они не могли, не хотели ему

[6] Впервые на русском языке роман был опубликован в журнале «Иностранная литература» (№ 8/1991) в переводе Эллы Венгеровой. См. подробнее: https://azbooka.ru/books/parfyumer-istoriya-odnogo-ubiytsy-5ppi (официальный сайт издательства «Азбука») См. также: Зюскинд, П. Парфюмер. История одного убийцы / Перевод Эллы Венгеровой. – М.: Азбука, 2020. – 304 с.

сопротивляться. Это было как плач, от которого нет защиты, который поднимается из нутра, из живота и чудесным образом разлагает, разжижает, уносит прочь всё, что ему сопротивляется. Люди как бы расплавились, их разум и душа растворились, превратились в аморфную, жидкую стихию и ощущали ещё только комок сердца, безудержно колотящийся внутри, и они – каждый, из них – вложили его на веки вечные в руки маленького человека в голубой куртке: они любили его»[7].

1. Народная мудрость гласит: «От любви до ненависти – один шаг»[8]*. Аналогичную мысль, только в «зеркальной» версии, находим в известном романе Фёдора Михайловича Достоевского: «Я на неё глядел с … ненавистью, от которой до любви, до безумнейшей любви – один волосок!»*[9]

Попытайтесь объяснить данный парадокс. Почему мышление и поведение людей зачастую оказываются нелогичными, непоследовательными, а подчас и «с точностью до наоборот»?

2. Что такое «стадный инстинкт»? Каким образом индивид может противостоять «коллективному бессознательному»? Приведите пример.

3. Примером какого типа и какой формы власти выступает центральная фигура романа Патрика Зюскинда?

В творчестве поэта Вадима Шефнера[10] есть любопытное стихотворение, которое называется «Слова». Оно было написано в 1956 году, но заслуживает пристального внимания как нынешних, так и будущих управленцев[11].

4. Приведите по одному примеру, наполнив реальным содержанием каждую чеканную фразу:

- *«Словом можно убить…»*
- *«Словом можно спасти…»*
- *«Словом можно полки за собой повести…»*
- *«Словом можно продать, и предать, и купить…»*
- *«Слово можно в разящий свинец перелить…»*

«От мира к войне, от слов к делу» – самый подходящий заголовок для публикации об истории отношений так называемого коллективного Запада и России в первой четверти XXI века. Как известно, начиная с 2014 года (после вхождения Республики Крым в состав Российской Федерации), политические элиты США, Канады, Евросоюза наспех организовали кажущийся единым фронт для противодействия «режиму Путина». Между тем, быстрое падение уровня жизни населения в недавно процветавших странах из-за проблем с поставками российского сырья, серьёзных климатических изменений и других факторов усугублялось страстным желанием западных политиков воевать и поставлять оружие и боевую технику для заведомо недостижимой победы над Россией.

5. Почему, на Ваш взгляд, после 20-летнего пребывания контингента НАТО в Афганистане, которое обошлось американской казне более $2 трлн (=300 млн в день), а

---

[7] Süskind, P. Das Parfum. Die Geschichte eines Mörders. – Zürich: Diogenes Verlag AG, 1985. S. 298–301.

[8] Например, Эрих Фромм анализировал эту фразу и опровергал её истинность. См.: Фромм, Э. Анатомия человеческой деструктивности. – М.: Республика, 1994. С. 40.

[9] Достоевский, Ф. М. Братья Карамазовы (Кн. I – X) // В кн.: Достоевский Ф. М. Полное собрание сочинений в тридцати томах. – Т. XIV. – Л.: Наука, 1976. С. 105 / https://imwerden.de/publ-3487.html

[10] Вадим Сергеевич Шефнер (1915–2002) – русский советский прозаик, поэт и переводчик, фантаст, журналист, фронтовой корреспондент. Его отец и дед были русскими офицерами; кроме того, генерал Алексей Карлович Шефнер (1832–1891) вошёл в историю России как основатель порта Владивосток.

[11] Тексты этого и других лирических и философских стихотворений В. С. Шефнера доступны на сайте «Культура.РФ» (Гуманитарный просветительский проект, посвящённый отечественной культуре) / https://www.culture.ru/poems/14464/slova

завершилось как в сказке о рыбаке и рыбке[12]*, администрация Джозефа Байдена молниеносно приступила к воплощению похожего сценария на Украине?*

6. О том, что 46-й президент США вопреки предвыборным «картинкам» оказался дряхлым стариком и по сути не справлялся с обязанностями (читал по суфлёру, включая то, что не нужно; засыпал на официальных встречах, терялся в протокольных ситуациях и даже забывал о том, кто он сам) было многократно сказано и написано. При этом Байден — не единственный политик нашей эпохи, чьи интеллектуальные способности, мягко говоря, не дотягивают до высшего управленческого уровня. Почему, на Ваш взгляд, столь заурядные личности, как Камала Харрис, Нэнси Пелоси, Борис Джонсон, Лиз Трасс и ряд иных занимают высшие должности в государственных и политических структурах?

7. В августе 2022 года, действуя в общей логике «отмены» России, премьер-министр Эстонии Кая Каллас выступила с новой инициативой: «Прекратить выдавать туристические визы россиянам. Посещение Европы – это привилегия, а не право человека… Пора прекратить туризм из России уже сейчас»[13]*.*

Проживут ли россияне без такой привилегии? Не ухудшится ли и без того непростая жизнь европейцев из-за данного нововведения?

8. Какой Вы представляете Европу в обозримом будущем? Сумеют ли, по Вашему мнению, власти Евросоюза удержать собственный «корабль» на плаву? Если да, то благодаря каким управленческим решениям?

Тема 6. Информация и коммуникации. УК-1.1

Том Питерс и Роберт Уотерман, авторы книги «В поисках совершенства…», ставшей классическим учебником по менеджменту, утверждали: «Статистический, рациональный принцип менеджмента доминирует в школах бизнеса и гласит, что хорошо подготовленные, профессиональные руководители могут управлять чем угодно. Он требует исключительно аналитических обоснований для всех решений и настолько безупречен, что возникают сомнения в его истинности»[14].

В том же духе высказался и признанный гуру менеджмента Ицхак Адизес на встрече с выпускниками и слушателями Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС 28 марта 2019 года: «Худшие мои учащиеся в области менеджмента — это высокомерные руководители. Поэтому... я самый большой враг Гарвардской бизнес-школы. Они там очень такие аррогантные… Надо учиться смирению.

1. Прокомментируйте рекомендацию И. Адизеса: «Не большой рот / маленькие уши (это, как Трамп), а маленький рот / большие уши… Так лучше…».

Точка зрения: «Тоталистический идеал Бог, царь, государство, демократия и прочие символы власти всегда были под защитой… получали легитимность. Но в наше время механизм вдруг стал заедать. С развитием информационного общества эта тщательно отстроенная и общепризнанная философская платформа стала объектом разрушительных атак сразу с нескольких сторон. Крепления ослабевают, конструкция трещит по швам. Грандиозная тоталистическая модель, основа основ западной общественной системы, шатается… Мобилистическая философия отвергает все это и взамен, в качестве единственной награды, предлагает воздух свободы и ограниченные, но реальные возможности в настоящем. Первичная задача мобилизма есть задача дворника — очистить мышление от прелых листьев интриг по поводу власти… Мобилистическая критика не

[12] См. подробнее: Беляев Д. Всё бросили и ушли. Почему вывод войск США из Афганистана стал катастрофой // ТАСС. 2021. 19 июля / https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/11917995; Подсчитаны траты США на войну в Афганистане // Lenta.Ru. 2021. 26 августа / https://lenta.ru/news/2021/08/26/haymach/

[13] Цит. по: Родионов, М. «Это привилегия, а не право»: премьер Эстонии призвала запретить выдачу россиянам виз в Европу // Газета.Ru. 2022. 09 августа / https://www.gazeta.ru/politics/2022/08/09/15244904.shtml

[14] См.: Питерс, Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Том Питерс, Роберт Уотерман-мл. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 528 с. (С. 65, глава 2)

склонна вступать с властью в диалог, она не устраивает торг… В интеллектуальном смысле эта эпоха будет значительно более беспощадной, чем все предыдущие»[15].

2. Неужели «западные» (американская, европейская) модели, основанные на традиционном представлении о демократии, изжили себя и неэффективны? Вы разделяете тревогу Александр Барда по поводу реалий наступившей эпохи?

В марте 2021 года на встрече представителей США и КНР в Анкоридже (штат Аляска) произошёл дипломатический скандал. Во вступительной речи госсекретарь Энтони Блинкен допустил критические выпады о политическом курсе Пекина «в Синьцзяне, Гонконге, на Тайване, кибератаках на США», а также об «экономическом принуждении» со стороны Китая в отношении американских союзников. В ответ Ян Цзечи, руководитель китайской делегации и глава канцелярии комиссии по иностранным делам ЦК Компартии Китая эмоционально отрезал: «У США нет никаких прав разговаривать с КНР свысока, с нами такое не пройдёт»[16]. А буквально через несколько дней после того инцидента Госсовет КНР опубликовал доклад «О нарушении прав человека в США – 2020» и по сути призвал Белый дом заняться решением тех же проблем, которыми американские господа попрекают китайских товарищей[17].

3. Является ли современный мир одно- или многополярным? Поясните.

4. Справедливо ли утверждать, что нынешний Китай – пример уникальной конвергенции, соединения социализма и капитализма, идеологии Компартии и рыночных отношений? Почему, на Ваш взгляд, этого не произошло в России после распада СССР?

Точка зрения: «Сегодня нет страны, которая имела бы иммунитет от внезапных скачков валютного курса по той простой причине, что мир затоплен “виртуальными деньгами”, которые не обеспечивают приемлемого сочетания прибыльности и ликвидности. Поэтому во всех странах наблюдается избыток денег, не инвестированных в собственность, бизнес, производство или обслуживание, а хранящихся в легко реализуемых и нестабильных “портфельных” инвестициях. И очень немногие страны имеют на балансах платежей достаточно излишков, чтобы обслуживать процентные ставки этих “портфельных инвестиций”, не говоря уже о том, чтобы выплачивать по ним в случае финансовых катаклизмов. Другими словами, валюта каждой страны находится в зависимости от краткосрочных перемещений денежной наличности, которым *нет и не может быть* рационального экономического объяснения.

Совсем не этого ждали экономисты в 1973 году, когда президент Никсон отказался от фиксированного курса доллара и отпустил его в “свободное” плаванье. Предполагалось, что после этого колебания валютного курса уменьшатся до минимума. Но из-за того, что правительства – и в первую очередь американское – все вместе ополчились на эту новую “свободу”, валюта стала исключительно неустойчивой. Можно ожидать, что она такой она будет и впредь. Нет никаких причин надеяться на то, что политические учреждения разных стран в своей бюджетно-денежной, налоговой и кредитной политике будут подчиняться кому-либо, кроме своих политических интересов. Хочется верить, что новый Европейский банк будет в состоянии поддерживать стабильный курс евро в качестве региональной валюты. Но ожидать, что отдельные страны Европейского союза будут подчинять свою внутреннюю политику цели сохранения стабильности евро – это уже слишком. Другими словами, стратегию надо строить, исходя из представления о том, что валюты и впредь будут нестабильными и неустойчивыми. Одно из следствий можно сформулировать

---

[15] Bard, A. Netocracy: The new power elite and life after capitalism. – L., N. Y., etc.: Pearson Education, 2002. – xiii, 269 p. (Pp. 95–118) / https://archive.org/details/netocracynewpowe00bard

[16] Коваленко, М. Переговоры США и Китая пропахли порохом // Коммерсант. 2021. 19 марта / https://www.kommersant.ru/doc/4733604

[17] См.: В Китае представили серию карикатур про соблюдение прав человека в США // Российская газета. 2021. 26 марта / https://rg.ru/20-21/03/26/v-kitae-predstavili-seriiu-karikatur-pro-sobliudenie-prav-chelo-veka-v-ssha.html

следующим образом: все представители топ-менеджмента должны научиться управлять собственными запасами иностранной валюты (пока ещё мало кто это умеет).

Новые реалии… сами по себе не подсказывают организации, какой курс ей выбрать, не говоря уже о том, как этот курс реализовать. Эти реалии ставят вопросы, на которые каждая отдельная организация должна самостоятельно найти ответы; эти ответы и будут основанием стратегии. Вопросы, о которых я говорю, до сих пор редко рассматривались при выработке стратегии... Но пока организация не приступит к исследованию новых реалий, у неё не будет адекватной стратегии. Следовательно, она не готова решать проблемы, которые возникнут в ближайшие десятилетия – если не годы. Если организация не сможет достойно "встретить" эти проблемы, то ей нечего рассчитывать на благополучие, не говоря уже о процветании, в тот период бурных перемен, структурных изменений и экономической, социальной, политической и технологической трансформации, на пороге которого мы сегодня стоим» (П.Ф. Друкер).

5. Можно ли научиться управлять собственными запасами иностранной валюты? Если да, то как, каким образом, а если нет, то почему?

6. Проанализируйте общую динамику и текущие результаты политики Российской Федерации в области импортозамещения и перехода к расчётам в национальных валютах в рамках БРИКС, начиная с 2022 года.

7. Чем, на Ваш взгляд, был вызван значительный рост мировых цен на драгоценные металлы (золото, серебро, платина, палладий) в последние годы? А на криптовалюты?

8. Познакомьтесь с книгой Питера Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке» и ответьте на вопрос: «Какие рекомендации, адресованные менеджерам, сохраняют актуальность?»

Тема 7. Мотивация и лидерство. УК-1.1

Стимулирование и мотивация, руководство и лидерство, – эти проблемы являются центральными не только для теоретиков и практиков менеджмента. Наряду со специальными изданиями (монографии, учебники, статьи, брошюры) и разнообразными вспомогательными материалами нынешним и будущим управленцам не стоит превозносить «науку» в противовес другим формам и жанрам духовного творчества. Прежде всего это касается искусства (особенно художественной литературы), а также морали и права…

1. Прочитайте фрагмент из знаменитого романа «Мастер и Маргарита» Михаила Булгакова (1891–1940) и поясните смысл последней фразы: «Люди как люди. Любят деньги, но ведь это всегда было… Человечество любит деньги, из чего бы те ни были сделаны, из кожи ли, из бумаги ли, из бронзы или из золота. Ну, легкомысленны… ну, что ж … и милосердие иногда стучится в их сердца… обыкновенные люди… в общем, напоминают прежних... квартирный вопрос только испортил их»[18].

2. Через столетие после выхода в свет указанного произведения, судя по масштабам и темпам строительства жилой (и коммерческой) недвижимости, пресловутый «квартирный вопрос» в Москве и других мегаполисах России в ближайшее время может быть решён. Вы согласны? Какую роль в решении этой первостепенной для человека задачи играет кредитование?

3. «Обманутый клиент» – общеизвестный в современной России термин. Дольщики, вкладчики, инвесторы, пациенты… Вы полагаете россиян доверчивой нацией? Разве народная мудрость «Доверяй, но проверяй» для многих не является принципом жизни?

4. В последние годы на рынке жилой недвижимости в Москве и Московской области в сегменте многоквартирных домов обозначились две тенденции: девелоперы предлагают относительно доступные лоты в «человейниках» либо элитное жильё с ценником до «бесконечности». В этой связи охарактеризуйте типичных покупателей квартир:

[18] Булгаков, М. А. Мастер и Маргарита: Роман. – М.: АСТ, 2002. С. 139.

площадью 20 кв. м за 7 млн рублей[19] *и 65 кв. м за 66 млн рублей*[20]*. Какими Вы представляете этих людей (возраст, профессия, образование, жизненные достижения и планы).*

Как известно, стимулирование и мотивация – две стороны одной медали, сложный процесс внешнего и внутреннего побуждения субъекта к выполнению определённых действий и достижению желаемых целей. При этом управленцы любого ранга, в том числе на федеральном или муниципальном уровне, должны маневрировать: с одной стороны, рынок есть рынок, это не игра в поддавки, а реальная конкуренция, противоборство людей и организаций; однако, с другой стороны, в обществе всегда есть уязвимые, незащищённые категории людей, которым необходима помощь и поддержка…

5. Нет ли у Вас подозрения, опасения, а может быть и уверенности, что затяжной перекос в пользу тех или иных «игроков» может привести к опасному финалу: демотивации как первых («лидеров»), так и последних («не-лидеров»)? Дайте развёрнутый ответ.

6. Ознакомьтесь со статьёй «Минтруд запланирует убрать "стеклянный потолок" и "липкий пол" для женщин»[21] *и поясните оба термина, отражающих гендерное неравенство.*

7. Укажите основные причины экономического неравенства между полами: по официальным данным, женщины в России зарабатывают на 28% меньше мужчин.

8. Укажите основные причины явной аномалии на политическом Олимпе: количество женщин в составе Федерального Собрания Российской Федерации (Государственная дума и Совет Федерации) не превышает 20%.

9. В то самое время, когда российские законодатели и правительственные чиновники в очередной раз попытаются преодолеть гендерное неравенство до 2030 года «продвинутый» Запад демонстрирует новейшие «стандарты» делового общения. Скажем, на первом брифинге Карин Жан-Пьер, ставшей 35-м пресс-секретарём Белого дома, журналисты услышали следующее: «Моё присутствие здесь, я объясню коротко, используя много слов "впервые". Я чёрная, лесбиянка, эмигрантка. Впервые такой человек занимает этот пост. И да, меня бы здесь не было, если бы не поколение … разрушающих барьеры людей передо мной. Я стою на их плечах. Без поколения этих людей меня бы здесь не было»[22]*. Неужели этническая принадлежность и/или сексуальная ориентация – это именно то, с чего следует начинать публичные выступления и активно продвигать?!*

10. В последние годы американцы с неослабевающим энтузиазмом генерируют всё новые и новые, экстраординарные масштабные социальные проекты: от движений BLM и LGBTQ+ до смены пола в детско-юношеском возрасте и сноса памятников «неправильным» историческим деятелям[23]*. Разве все «обычные» проблемы в США и ЕС успешно решены? Почему бы, например, вместо указанных новшеств не заняться «Великим тихоокеанским мусорным пятном» (Great Pacific garbage patch)? Вы знаете об этой проблеме и схожих с ней в других частях мирового океана?*

Тема 8. Управление организационными изменениями (Change management).

---

[19] Информация с сайта Циан / Cian. Объект: ЖК «Волжский парк» (Метро «Нижегородская», «Угрешская», «Волгоградский проспект»; застройщик ПИК) / https://www.cian.ru/zhiloy-kompleks-volzhskiy-park-moskva-1311961/

[20] Информация с сайта Циан. Объект: Victory Park Residences (М. Парк Победы; застройщик ANT Development) / https://www.cian.ru/zhiloy-kompleks-victory-park-residences-moskva-2184313/ (дата обращения 15.08.2022)

[21] Виноградова, Е., Кузнецова, Е., Ткачёв, И. Минтруд запланирует убрать "стеклянный потолок" и "липкий пол" для женщин // РБК. 2022. 07 августа / https://www.rbc.ru/economics/07/08/2022/62ed0f1b9a79473eace8dfa4

[22] «Я чёрная, лесбиянка, эмигрантка». Преемница Псаки зашла с козырей // Вести.Ru. 2022. 17 мая / https://www.vesti.ru/article/2746051

[23] Химшиашвили, П. Как в США сносят памятники конфедератам // РБК. 2017. 17 августа / https://www.rbc.ru/photoreport/17/08/2017/599553cb9a794733048927a0

УК-1.1

В современных изданиях по менеджменту встречаются утверждения о преимуществах горизонтальных команд и органических управленческих структур по отношению, соответственно, к вертикальным и механистическим.

Чтобы ориентироваться в терминологии и уверенно продвигаться вперёд, полистаем глоссарий к учебнику «Менеджмент» Ричарда Дафта:

- *механистическая структура (mechanistic structure)* – организационная структура, характеризующаяся жёстким закреплением рабочих задач за каждым сотрудником, практически полным отсутствием командной работы и централизованным принятием решений;
- *органическая структура (organic structure)* – свободно развивающаяся организация, функционирование которой обеспечивается благодаря ограничению правил и требований, стимулированию командной работы и децентрализованному принятию решений;
- *вертикальная команда (vertical team)* – формальная группа, состоящая из менеджера и его официальных подчинённых в соответствии с командной цепочкой организации;
- *горизонтальная команда (horizontal team)* – формальная группа, состоящая из работников примерно одного уровня, но из разных отделов[24].

1. Прокомментируйте высказывание Карла Маркса: «Устаревшее стремится восстановиться и упрочиться в рамках вновь возникших форм»[25].

2. Считаете ли Вы, что традиционная (*механистическая*) *организация по сути обречена на смерть? Поясните свою точку зрения.*

3. Если органическая тенденция доминирует, то какова вероятность того, что значительная часть организаций последует примеру бразильской компании Semco? По утверждению Р. Дафта, в ней «нет ни формального графика работы, ни правил в отношении внешнего вида – нет вообще никаких формальных норм, в том числе инструкций. Около 30% работников сами определяют размер своей заработной платы, причём каждый сотрудник компании знает, кто сколько получает»[26].

4. Используйте материалы сайта https://ricardosemler.com/ и, если нужно, дополнительные источники информации для характеристики деловых качеств Рикардо Семлера, директора и основного владельца компании Semco Partners.

Не секрет, что в наши дни наряду с «классическими» (университетскими), или книжными знаниями, существующими в форматах научных монографий и статей, учебников и учебных пособий, выпускных и курсовых работ, рефератов и т. п. существует массив «неклассической» информации. Претендуя на статус «реального менеджмента», она представляет собой разноплановую (если не сказать, гремучую) смесь – от альтернативных книг и видео с выступлениями состоявшихся, опытных и заслуженных, топ-менеджеров всемирно известных корпораций до … заурядных, безликих, а зачастую и безымянных «блогеров», которые возомнили себя гуру менеджмента, но при этом не только не имеют управленческого образования, но даже пишут либо заимствуют друг у друга тексты с орфографическими ошибками, не говоря уже о владении иностранными языками.

Верхний пласт информационного массива с условным названием «правда жизни», или «реальный менеджмент» связан с университетскими кругами, ибо специалисты уровня Адизеса или Минцберга, консультирующие премьер-министров и правительственных

[24] См.: Дафт Р.Л. Менеджмент. С. 823, 825, 832, 835.

[25] Маркс – Фридриху Больте в Нью-Йорк, 23 ноября 1871 г. // Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Издание второе. – Т. 33. – М.: Государственное издательство политической литературы, 1964. С. 279 / http://www.uaio.ru/marx/33.htm

[26] Там же. С. 743.

чиновников, а также президентов и вице-президентов национальных, региональных и глобальных корпораций, не являются т. н. кабинетными учёными. С другой стороны, поныне жива идущая от Тейлора, Файоля, Форда, Слоуна традиция первых лиц писать «о себе», в чём легко убедиться, обратившись, например, к каталогам библиотеки Сбербанка[27] и специальных библиотек для корпоративных клиентов (проекты издательств деловой литературы «МИФ»[28], «Альпина»[29]).

Что касается нижнего яруса, который можно именовать «народным», его организаторов и участников объединяют желание и стремление нравиться друг другу, смотреть в будущее с оптимизмом и двигаться по лёгкому пути…

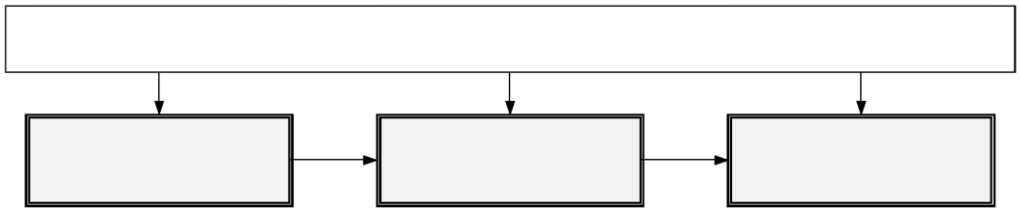
5. Оцените высказывания известных специалистов с позиции независимого эксперта, или аналитика, который стремится быть в стороне от «верхов» и «низов», но при этом задумывается о перспективах собственной жизни:

- *«Встать на путь полного обновления не так страшно, как принято считать, – это гораздо страшнее» (Мортон Майерсон);*
- *«Любые "формулы" менеджмента гарантируют только один результат – неудачу» (Генри Минцберг);*
- *«Мода на системы управления качеством пришла и ушла, а воз и ныне там» (Питер Сенге)*

6. Согласны ли Вы с утверждением Роберта Кийосаки о том, что школьные отличники в жизни работают на троечников? А что мотивирует хорошистов, которые, судя по названию той же книги[30], работают на государство?

7. Предположим, что Вы в течение ряда лет вынашивали идею заняться бизнесом. Сначала помешала пандемия короновируса, затем наступил период санкций, но к моменту окончания института Вы решились осуществить свою мечту. С чего следует начинать? Потребуется ли бизнес-план? Рассчитываете ли Вы на помощь, включая финансовую, со стороны родственников или друзей? От каких факторов будут зависеть Ваши дальнейшие шаги?

8. Подумайте, как Ваш общий стратегический замысел и план действий можно конкретизировать и отразить наглядно, дополнив следующую схему:



[27] Полный список (более 100 книг) серии «Библиотека Сбербанка» доступен на сайте Корпоративного университета Сбербанка / https://sberuniversity.ru/sber-knowledge/biblio/#library

[28] Официальный сайт: https://www.mann-ivanov-ferber.ru/b2b/library/

[29] Официальный сайт: https://alpinadigital.ru/

[30] Кийосаки, Р. Почему отличники работают на троечников, а хорошисты на государство? / Пер. с англ. И. В. Гродель. — Мн.: Попурри, 2013. – 448 с. Название оригинала: Why "A" Students Work for "C" Students and "B" Students Work for the Government.

Рис. 1. Анализ текущей ситуации и планируемые действия
(на основе модели Курта Левина)

В любом современном учебнике по маркетингу содержатся правильные утверждения и призывы к организациям: «Компания не просто должна идти навстречу потребностям покупателей, но опережать в этом своих конкурентов»[31]. При этом, ответить на вопрос, кто является конкурентом организации, не так уж просто. Однозначного ответа на этот вопрос не существует, поскольку различают, как минимум, четыре типа конкурентов:

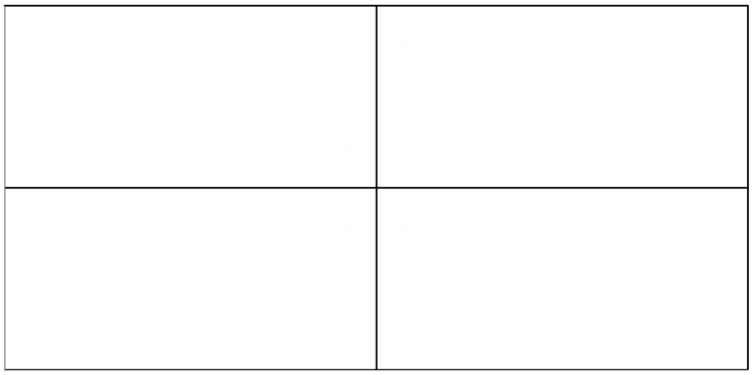


Рис. 2. Основные типы конкурентов

9. Охарактеризуйте каждый тип и обоснуйте возможность применения трёх стратегий (*лидерство по издержкам, дифференцирование, фокусирование усилий*) *для расширения клиентской базы и победы над реальными и потенциальными конкурентами организации.*

Критерии оценивания контрольных и практических заданий:

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

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

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

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

Наименование	Максимальное	Коэффициент веса	Результат контрольной

[31] Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. С. 166.

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

Формула расчёта результата контрольной точки:

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

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

КТ-1

Задания закрытого типа

Темы 1–4

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст каждого задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Записать только цифру или цифры выбранных вариантов ответа.

Тестовое задание 1 (одиночный выбор).

Теория организации способствует установлению и поддержанию цивилизованных – конструктивных, взаимовыгодных, долгосрочных – отношений между представителями различных культур, этносов, социальных общностей и групп, а также отраслей, корпораций и организаций. Укажите название этой функции:

1) **аксиологическая**
2) гносеологическая
3) мировоззренческая
4) методологическая
5) эсхатологическая

Тестовое задание 2 (одиночный выбор).

Система управления организацией – это единство четырёх основных подсистем:

1) стратегическая, тактическая, оперативная и ситуационная
2) экономическая, политическая, социальная и духовная
3) **методологическая, структурная, процессуальная и технологическая**
4) планирующая, мотивирующая, контролирующая и координирующая

Тестовое задание 3 (множественный выбор).

Согласно концепции Ицхака Адизеса, аббревиатура PAEI – это четыре ключевые управленческие роли, а именно:

1) **Производитель (результатов)**
2) **Администратор**
3) **Предприниматель**
4) **Интегратор**
5) Аналитик
6) Экономист
7) Информатор
8) Наставник
9) Лидер
10) Критик

Тестовое задание 4 (одиночный выбор).

«Свойство величин, проявляющееся как равенство значения, соответствующего целому объекту, и суммы значений, соответствующих частям, каким бы образом ни был разбит объект». Укажите соответствующий термин:
1) альтернативность
2) **аддитивность**
3) вариативность
4) индифферентность
5) инвариантность

Тестовое задание 5 (одиночный выбор).

«Способ трактовки разнообразных явлений и процессов; точка зрения, руководящая идея и совокупность аргументов в её пользу; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности». Укажите соответствующий термин:
1) теория
2) **концепция**
3) методология
4) технология
5) методика

Тестовое задание 6 (одиночный выбор).

Законы самосохранения, развития, синергии образуют группу законов:
1) **основополагающих**
2) фоновых, или второго уровня
3) универсальных (философских)
4) организации компании (фирмы)
5) организации персонала

Тестовое задание 7 (множественный выбор).

По утверждению известного российского специалиста и консультанта в области управления Аркадия Ильича Пригожина, функционирование организаций, государств и человечества связано с силовым полем и потенциалами разной направленности. Укажите три понятия, о которых идёт речь в книге «Дезорганизация»:
1) реципиенты
2) **синергики**
3) **синкретики**
4) **энтропики**

5) катализаторы
6) ингибиторы
7) блокаторы
8) мультипликаторы

Тестовое задание 8 (множественный выбор).

Из перечня законов выберите относящиеся к законам второго уровня (три верных ответа):
1) самосохранения
2) **единства анализа и синтеза**
3) наименьшей устойчивости
4) **композиции – пропорциональности**
5) синергии
6) **информированности – упорядоченности**
7) тождества
8) исключённого третьего

Тестовое задание 9 (одиночный выбор).

В подсистеме базисных принципов, предложенной Э. А. Понуждаевым в качестве дополнения к системе принципов организации по версии Э. А. Смирнова, НЕТ принципа:
1) преемственности
2) инновационности
3) верификации
4) амбивалентности
5) системности
6) **дискретности**

Тестовое задание 10 (множественный выбор).

Укажите три принципа статической организации:
1) **приоритет цели**
2) **приоритет субъекта над объектом**
3) приоритет объекта над субъектом
4) приоритет персонала
5) приоритет функций над структурой
6) **приоритет структуры над функциями**
7) приоритет материального над духовным
8) приоритет духовного над материальным

КТ-2
Задания закрытого типа
Темы 5–8
Тестовые задания с инструкцией по выполнению:
Внимательно прочитать текст каждого задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Записать только цифру или цифры выбранных вариантов ответа.

Тестовое задание 1 (одиночный выбор).

Укажите разновидность власти, основанной на делегировании сотрудникам права представлять интересы организации на разных уровнях (международном, национальном, региональном, отраслевом) и наделении их соответствующими полномочиями:

1) легитимная
2) **репрезентативная**
3) ресурсная
4) экспертная
5) доверительная

Тестовое задание 2 (множественный выбор).

Анализируя проблемы лидерства, канадский учёный Генри Минцберг выделил два типа лидерства (лидеров):

1) «формальный»
2) «харизматический»
3) **«героический»**
4) **«вовлекающий»**
5) «стратегический»
6) «тактический»
7) «авторитарный»
8) «демократический»
9) «универсальный»
10) «ситуационный»

Тестовое задание 3 (одиночный выбор).

Экономические, политические, социальные, технические… Укажите критерий, согласно которому выделены данные разновидности коммуникаций:

1) масштаб (рамки) деловой среды
2) **содержание обсуждаемых и решаемых задач**
3) характер установления и поддержания отношений
4) форма (формат)
5) иерархичность

Тестовое задание 4 (одиночный выбор).

Укажите имя автора следующего высказывания: «Некоторые люди всё ещё считают, что мы должны заменить менеджмент лидерством. Очевидно, что это не так: у них разные … функции. Нам нужен превосходный менеджмент. И нам нужно ещё более превосходное лидерство».

1) Абрахам Маслоу
2) **Джон Коттер**
3) Генри Минцберг
4) Ричард Дафт
5) Ицхак Адизес
6) Питер Сенге

Тестовое задание 5 (одиночный выбор).

В современном учебнике по менеджменту, написанном профессором РАНХиГС Мариной Анатольевной Корговой, эти типы лидеров выделены и рассмотрены в контексте этапов жизненного цикла организации:

1) **«пионеры», «созидатели», «стратеги», «тренеры»**
2) «организатор», «эрудит», «эталон», «мастер»
3) «один из нас», «лучший из нас»
4) «стратег», «тактик», «оператор»
5) «продюсер», «исполнитель», «эксперт», «вдохновитель»

Тестовое задание 6 (множественный выбор).

Термин «персональный менеджмент», рассматриваемый в широком смысле, а не как эквивалент самоменеджмента, включает несколько аспектов (три верных ответа):
1) аксиологический
2) гносеологический
3) методологический
4) **объектный**
5) объективный
6) **предметный**
7) **субъектный**
8) субъективный

Тестовое задание 7 (множественный выбор).

Известный российский специалист в области управления изменениями и управленческого консультирования профессор Аркадий Ильич Пригожин в книге «Дезорганизация: причины, виды, преодоление» для раскрытия потенциала и механизма функционирования организации ввёл и обосновал три базовых понятия. Укажите их:
1) **«энтропики»**
2) **«синергики»**
3) **«синкретики»**
4) «холерики»
5) флегматики»
6) «сангвиники»
7) «энциклики»
8) «катализаторы»
9) «ингибиторы»

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

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

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

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет, в котором имеются два теоретических вопроса и три задания по содержанию курса, чистые маркированные листы бумаги для записей, а затем приступает к подготовке ответов на вопросы соответствующего билета.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Основы управления современной организацией. УК-1.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Внешняя и внутренняя среда организации: общая характеристика.
2.	Базовые организационно-управленческие инструменты (PEST, SWOT, дерево целей) и жизненный цикл организации

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Поставщики, посредники, конкуренты, клиенты, контактные аудитории… Укажите обобщающий термин, используемый в менеджменте и маркетинге:

1) **микросреда**
2) мегасреда
3) макросреда
4) мезосреда
5) внешняя среда

2.2. Прочитайте текст и установите последовательность.

Как известно, разработанная Ицхаком Адизесом модель жизненного цикла организации, является 10-этапной и в графическом виде напоминает колокол. Расположите названия восходящих этапов, начиная с первого по пятый:

1) ухаживание
2) младенчество
3) вперёд (давай)
4) юность
5) расцвет

Ответ: 1, 2, 3, 4, 5

2.3. Прочитайте текст и установите последовательность.

Как известно, разработанная Ицхаком Адизесом модель жизненного цикла организации, является 10-этапной и в графическом виде напоминает колокол. Расположите названия нисходящих этапов, начиная с шестого по десятый:

1) стабильность
2) аристократизм

3) «охота на ведьм»
4) бюрократия
5) гибель

Ответ: 1, 2, 3, 4, 5

Тема 2. Законы организации: теория и практика. УК-1.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Понятие закона. Всеобщие (философские) законы и их роль в управлении.
2.	Законы организации: общая характеристика.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «разновидность информации – критерий (основание) классификации»:

1) особо секретная
2) эпизодическая
3) абсолютная
4) базы данных

А) гриф
Б) периодичность
В) достоверность
Г) структурированность

Ответ: 1 – А, 2 – Б, 3 – В, 4 – Г

2.2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между названиями законов и групп, к которым их относят:

1) закон самосохранения
2) закон единства анализа и синтеза
3) закон своеобразия
4) закон установки

А) основополагающий
Б) фоновый (второго уровня)
В) организации компании (фирмы)
Г) организации персонала

Ответ: 1 – А, 2 – Б, 3 – В, 4 – Г

2.3. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Математическая запись «1 + 1 ≠ 2» и разнообразные варианты ответов (0, 1, 3, 4 и более) выражают сущность закона:

1) **синергии**
2) единства анализа и синтеза
3) самосохранения

4) развития
5) эмерджентности

Тема 3. Принципы организации: теория и практика. УК-1.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Классики менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, А. Файоль, М. Вебер) о роли и значении принципов организационно-управленческой деятельности.
2.	Система принципов управления (концепция профессора Э. А. Смирнова)

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Система принципов, разработанная Г. Р. Латфуллиным и А. В. Райченко, НЕ включает три группы:

1) **принципы оптимизации**
2) **принципы диверсификации**
3) **принципы структуры**
4) принципы содержания
5) принципы взаимосвязи
6) принципы взаимодействия
7) принципы цели
8) принципы формы

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Организационно-управленческая концепция одного из «отцов» менеджмента включала принципы: 1) точно поставленные цели; 2) здравый смысл; 3) компетентная консультация; 4) дисциплина; 5) справедливое отношение к персоналу; 6) быстрый, надёжный, полный, точный и постоянный учёт; 7) диспетчеризация; 8) нормы и расписания; 9) нормализация условий; 10) нормирование операций; 11) стандартные инструкции; 12) вознаграждение за производительность. Укажите его имя:

1) **Гаррингтон Эмерсон**
2) Генри Форд
3) Анри Файоль
4) Фредерик Тейлор
5) Макс Вебер

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Система принципов организации, разработанная В. Г. Алиевым, включает три группы:

1) **принципы структуризации**
2) **принципы процессуализации**
3) **принципы рационализации**
4) принципы диверсификации
5) принципы стратификации
6) принципы цели
7) принципы интеграции
8) принципы формы

Тема 4. Организационная (корпоративная) культура. УК-1.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Сущность и основные элементы организационной (корпоративной) культуры.
2.	Корпоративная культура и деловая репутация организация.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верный ответ.

Одно из «измерений» (dimension) корпоративной культуры является общим для моделей 6D (Герта Хофстеде) и 7D (Фонса Тромпенаарса):

1) последовательность / синхронность
2) **индивидуализм / коллективизм**
3) мужественность / женственность
4) универсализм / партикуляризм
5) нейтральность / аффективность

2.2. Прочитайте текст и укажите верные ответы.

Укажите два из шести элементов, которыми была дополнена исходная концепция организационной культуры Геерта Хофстеде (4D-model):

1) **снисходительность / сдержанность, или «индульгенция»**
2) **долгосрочная / краткосрочная ориентация**
3) отношение к неопределённости
4) мужественность / женственность
5) индивидуализм / коллективизм
6) дистанция власти

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «автор(ы) – название книг(и)»:

1) Александр Бард, Ян Зодерквист
2) Освальд Шпенглер
3) Эдгар Шейн
4) Питер Друкер

А) «Нетократия»
Б) «Закат Европы»
В) «Организационная культура и лидерство», «Процесс консалтинга»
Г) «Задачи менеджмента в XXI веке», «Практика менеджмента» и др.

Ответ: 1 – А, 2 – Б, 3 – В, 4 – Г

Тема 5. Власть и управленческие решения. УК-1.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Диалектика формальных и неформальных отношений в организации

2.	Основные типы и формы организационной власти

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

«Компании, которые достигли в стране наибольшего успеха, – это те компании, которые сумели создать веру в единую судьбу у всех работников и акционеров». Автор этого высказывания Акио Морита был сооснователем японской компании и всемирно известного бренда:

1) Panasonic
2) **SONY**
3) JVC
4) Toyota
5) Nissan
6) Suzuki

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Форма власти, связанная с делегированием сотрудникам полномочий (например, представлять организацию на различных уровнях):

1) **репрезентативная**
2) ресурсная
3) легитимная (законная)
4) экспертная
5) харизматическая
6) рациональная

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

В отличие от властных отношений, основанных на личностных качествах, эти три формы организационной власти обусловлены должностными полномочиями руководителя:

1) **репрезентативная**
2) **ресурсная**
3) **легитимная (законная)**
4) экспертная
5) харизматическая
6) рациональная

Тема 6. Информация и коммуникации. УК-1.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Информационный менеджмент: сущность, основные функции, специфика.
2.	Управление знаниями: концептуальные идеи и тенденции развития.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Одна из разновидностей документации не имеет отношения к корпоративному делопроизводству и документообороту:

1) организационная

2) справочно-информационная
3) **методологическая**
4) бухгалтерская (финансовая)
5) распорядительная
6) кадровая

2.2. Прочитайте текст и укажите верную последовательность.

Расположите в хронологической (исторической) последовательности основные стадии эволюцию моделей и методов обработки информации:

1) мейнфреймы
2) персональные компьютеры
3) сеть Интернет
4) социальные и мобильные сети
5) блокчейн

Ответ: 1, 2, 3, 4, 5

2.3. Прочитайте текст и укажите верные ответы.

Укажите фамилии соавторов книги «Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах» (два верных ответа):

1) Масару Ибука
2) **Икуджиро Нонака**
3) Акио Морита
4) **Хиротака Такеучи**
5) Коносуке Мацусита
6) Джозеф Мозес Джуран

Тема 7. Мотивация и лидерство. УК-1.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Содержательные и процессуальные теории мотивации
2.	Контроль как функция менеджмента. Контроль и контроллинг

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «автор – название книги»

1) Джей Алден Конджер
2) Джинни Дак
3) Уоррен Беннис
4) Джон Коттер

А) «Харизматический лидер»
Б) «Монстр перемен»
В) «Как становятся лидерами»
Г) «Впереди перемен»

Ответ: 1 – А, 2 – Б, 3 – В, 4 – Г

2.2. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

В работах известного канадского специалиста Генри Минцберга эти два типа управления (руководства, лидерства) рассматриваются как противоположности, антиподы:

1) **«героическое лидерство»**
2) **«вовлекающее управление»**
3) «универсальный лидер»
4) «ситуационный лидер»
5) «руководитель автократ»
6) «руководитель демократ»

2.3. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите потребности человека в том порядке (от нижней ступени – 1 до верхней ступени – 5), как они представлены в «пирамиде Маслоу»:

1) физиологические
2) безопасности
3) принадлежности (социальные)
4) признания (самоуважения)
5) самореализации

Ответ: 1, 2, 3, 4, 5

Тема 8. Управление организационными изменениями (Change management). УК-1.1

№ п. п.	Вопрос
1.	Концепция управления изменениями: сущность и содержание.
2.	Модель управления изменениями Джинни Д. Дак: общая характеристика.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Укажите автора либо соавторов трёхэтапной модели организационных изменений, включающей стадии «Размораживание», «Действие» и «Замораживание»:

1) **Курт Левин**
2) Ларри Грейнер
3) Майкл Бир и Нитин Нориа
4) Гуияр и Джеймс Келли
5) Ричард Бекхард и Дэйвид Глейчер

2.2. Прочитайте текст и укажите верные ответы.

Одна из популярных моделей организационных изменений включает четыре стадии («Рефрейминг», «Реструктуризация», «Ревитализация», «Реновация»). Укажите фамилии её соавторов (два верных ответа):

1) **Франсис Гуияр**
2) **Джеймс Келли**
3) Ларри Грейнер
4) Майкл Бир
5) Нитин Нориа
6) Генри Минцберг

2.3. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в хронологическом порядке – от первого до пятого – этапы жизненного цикла организации и соответствующие им проблемы (согласно модели Ларри Грейнера):

1) кризис лидерства
2) кризис автономии
3) кризис контроля
4) кризис «красной ленты»
5) кризис роста

Ответ: 1, 2, 3, 4, 5

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развёрнутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объёме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развёрнутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретённые на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, даёт аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьёзных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т. е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

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

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. В этой связи предполагается следующая последовательность в подготовке обучающихся к лекции:

- ознакомление с материалом предыдущей лекции;
- знакомство с тематикой предстоящей лекции (по тематическому плану, представленному в настоящей рабочей программе дисциплины);
- прочтение и анализ учебных пособий, учебников, научных статей по теме предстоящего лекционного занятия;
- подготовить вопросы, которые вы предполагаете задать лектору по проблеме предстоящей лекции.

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

Подготовка к практическим занятиям.

Общая цель практических занятий заключается в формировании и развитии навыков организационно-управленческой деятельности. Подготовка к практическим занятиям предполагает проработку ответов на вопросы, предложенные в каждой теме каждого раздела настоящей рабочей программы дисциплины, а также выработку навыков работы с

научной экономической литературой и библиографией, справочниками, справочно-правовыми базами.

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

Работа с литературными источниками.

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

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 388 с. / https://urait.ru/bcode/559824

2. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Под ред. С. А. Баркова. – М.: Юрайт, 2024. – 453 с. / https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-536102

3. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – М.: Юрайт, 2025. – 291 с. / https://urait.ru/bcode/560975

4. Попова, Е. П. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2025. – 327 с. / https://urait.ru/book/teoriya-organizacii-560010

8.2. Дополнительная литература

5. Лидерство / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 218 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей») / https://znanium.com/catalog/product/914158

6. Личная эффективность: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 218 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей») / https://znanium.com/catalog/product/914158

7. Понуждаев, Э. А. Теория организации: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, Ю. И. Богомолова, И. А. Шишова. – М.: Директ-Медиа, 2022. – 388 с. / https://znanium.ru/catalog/product/2141180

8. Понуждаев, Э. А. Организационное поведение: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, И. Б. Выпряжкина, Н.Ю. Марошина, Т. А. Бадикова. – М.: Директ-Медиа, 2023. – 376 с. / https://znanium.ru/catalog/product/2144466

9. Управление и лидерство для начинающих руководителей / Пер с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 250 с. (Серия «HBR: 10 лучших статей») / https://znanium.ru/catalog/product/2166309

10. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 242 с. (Серия «HBR: 10 лучших статей) / https://znanium.com/catalog/product/926039

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

11. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Администрация Президента Российской Федерации (официальный сайт) / http://www.kremlin.ru/acts/constitution

12. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 18.12.2024) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

13. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., Протокол № 21) // КонсультантПлюс / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/

8.4. Интернет-ресурсы

14. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)

15. https://www.bloomberg.com (Bloomberg)

16. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)

17. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)

18. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)

19. http://interbrand.com (100 best global brands)

20. https://ru.investing.com/ (Investing)

21. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)

22. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)

23. http://www.rbc.ru / (РосБизнесКонсалтинг, РБК)

24. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)

25. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings)

26. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)

27. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)

8.5. Периодические издания

28. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/

29. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/

30. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/

8.6. Избранные первоисточники (нон-фикшн издания)

31. Адизес, И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.

32. Друкер, П. Ф. Менеджмент. Вызовы в XXI века / Питер Фердинанд Друкер. Пер. с англ. Н. Макаровой. – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2012. – 256 с.

33. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей (Сб. статей) / Сост. М. Горский, А. Гершун; пер. с англ. М. Павловой. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2008. – 416 с.

34. Кийосаки, Р. Т. Почему отличники работают на троечников, а хорошисты на государство? / Роберт Тору Кийосаки. – Мн.: Попурри, 2020. – 446 с.

35. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия. – М. Дело, 2008. – 568 с.

36. Нонака, И., Такеучи, Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Икуджиро Нонака, Хиротака Такеучи. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2011. – 384 с.

37. Питерс, Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Том Питерс, Роберт Уотерман-мл.; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 528 с.

38. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сенге. Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 496 с.

39. Талеб, Н. Н. Чёрный лебедь: под знаком непредсказуемости / Нассим Николас Талеб. – 2-е изд., доп. – М.: КоЛибри, 2013. – 735 с.

40. Тромпенаарс, Ф. 100 ключевых моделей и концепций управления / Фонс Тромпенаарс, Пит Хейн Куберг. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 640 с.

41. Хэмел, Г. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня / Гари Хэмел, Коимбатур К. Прахалад; Пер. с англ. С. Каменский. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 275 с.

42. Хэмел, Г. Манифест лидера: Что действительно важно сейчас / Пер. с англ. Э. Кондуковой, Н. Яцюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 307 с.

43. Чан К., Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Ким Чан, Рене Моборн. – М.: МИФ, 2016. – 336 с.

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

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор, светодиодный экран, персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением);
- экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (Microsoft Windows 10);
2	Пакет офисных программ (Microsoft Office 2016);
3	Антивирусная программа (Kaspersky Endpoint Security);
4	Интернет-браузер (Google Chrome и Yandex, Firefox,Microsoft Edge);
5	Различные утилиты (Архиваторы (7-Zip File Manager), программа для составления бизнес-планов (ProjectLibre), программа для записи компакт-дисков “ultraISO”, файловые менеджеры, программы просмотра изображений (Acrobat Reader free), мультимедийный проигрыватель (Windows media player), программа для конференц-связи (МТС-линк).
6	Образовательная платформа Юрайт Электронно-библиотечная система Znanium Электронно-библиотечная система Айбукс Электронно-библиотечная система Лань https://lib.ranepa.ru/ru/ Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru