Приложение 4
к образовательной программе
«Проектный менеджмент»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02.14 Теория организации
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Проектный менеджмент
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

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

Год набора – 2026

Красногорск

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.02.14 Теория организации одобрена на заседании кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

протокол № 8 от «15» апреля 2026 г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 4

3. Содержание и структура дисциплины (модуля) 6

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания....10

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам 13

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине....27

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) 37

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 38

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....40

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

Дисциплина Б1.О.02.14 Теория организации 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**
ФГОС ВО № 970 от 12.08.2020	ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1-1	Владеет знанием теоретической базы и её применением в типовых управленческих ситуациях	ОПК-1.1. З-1. Знает основные теории и концепции менеджмента, функции, принципы и методы управления, а также эволюцию управленческой мысли и современные подходы к управлению организацией ОПК-1.1. У-1. Умеет применять теоретические модели и концепции менеджмента для анализа типовых управленческих ситуаций и выбора адекватных методов управленческого воздействия ОПК-1.1. З-2. Знает закономерности функционирования и развития организаций, типы организационных структур, процессы организационного проектирования и основы теории организации ОПК-1.1. У-2. Умеет идентифицировать организационные проблемы на основе знаний теории организации и истории управленческой мысли, а также предлагать варианты их решения в рамках профессиональной деятельности

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 – 32 а. ч., практические занятия – 32 а. ч., самостоятельная работа – 18+51 а. ч., консультация – 2 а. ч., контроль – 9 а. ч.

Дисциплина «*Теория организации*» *(Б1.О.02. 14)* относится к обязательным дисциплинам.

Изучается в 3 семестре на 2-м курсе очной формы обучения.

Для освоения дисциплины «*Теория организации»* обучающиеся используют знания, умения, навыки, способы деятельности и установки, сформированные в ходе изучения дисциплин: «История управленческой мысли», *«Общий менеджмент», «Основы маркетинга».*

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	Теория организации в системе научного знания	11	2	0	0	2	0	0	0	0		0	2	5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2	Организация как система	11	2	0	0	2	0	0	0	0		0	2	5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 3	Основы управления современной организацией	15	4	0	0	4	0	0	0	0		0	2	5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 4	Законы организации: теория и практика	16	4	0	0	4	0	0	0	0		0	2	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 5	Принципы организации: теория и практика	16	4	0	0	4	0	0	0	0		0	2	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест

Тема 6	Проектирование организационно-управленческих структур и систем	16	4	0	0	4	0	0	0	0	0	2	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 7	Организационная (корпоративная) культура	16	4	0	0	4	0	0	0	0	0	2	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 8	Субъекты организационно-управленческой деятельности	16	4	0	0	4	0	0	0	0	0	2	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 9	Управление изменениями как новая парадигма теории организации	16	4	0	0	4	0	0	0	0	0	2	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Консультация		2							2					
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	Экзамен
Итого		**144**	**32**	**0**	**0**	**32**	**0**	**0**	**2**	**9**	**0**	**18**	**51**	

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. Теория организации в системе научного знания

Общая характеристика системы наук об организации. Предмет теории организации, функции и специфика учебной дисциплины. Междисциплинарный характер проблем управления организацией. Исходный тезаурус учебной дисциплины: «элемент», «структура», «организация», «система», «явление», «процесс», «статика», «динамика», «субъект», «объект», «взаимодействие».

Генезис и эволюция организационно-управленческих идей, взглядов, концепций. Развитие основных концепций, школ менеджмента и формирование общей теории организации и управления в XX веке.

Тема 2. Организация как система

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.

Тема 3. Организация и управление

Система управления организацией: подсистемы (методология, структура, процессы, технологии) и элементы.

Диалектика структурного и функционального подходов в управлении организацией. Централизация и децентрализация. Типовые организационно-управленческие структуры (ОУС): линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные, матричные. Командный подход в управлении.

Современные ОУС (сетевые, виртуальные, многомерные, с внутренними рынками, круговые, обучающиеся) и особенности их функционирования.

Тема 4. 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 5. 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 6. Проектирование организационно-управленческих структур и систем

Особенности формирования внутренней структуры и механизма взаимодействия организационной системы с внешней средой. Методы проектирования организационных систем.

Технология создания и регистрации организаций. Типовые нормативные и правовые документы, обеспечивающие эффективное функционирование организации. Реорганизация: сущность, парадигмы, этапы, методы осуществления. Оценка эффективности организационных проектов.

Тема 7. Организационная (корпоративная) культура

Сущность, содержание и функции организационной культуры. Ключевые определения организационной культуры. Основные элементы организационной культуры: история, герои, нормы, ценности, культурная сеть. Основные детерминанты организационной культуры предприятия (фирмы) и инструменты её поддержания. «Дюжина Э. Шайна»: 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 8. Субъекты организационно-управленческой деятельности

Понятие «эффективное управление», критерии анализа и оценки эффективности управленческой деятельности. Диалектика объективного и субъективного, объектного и субъектного в повседневной деятельности менеджера.

Специфика деятельности органов государственного управления на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Типовые положения и должностные инструкции субъектов организаторской деятельности: сравнительный анализ.

Тема 9. Управление изменениями как новая парадигма теории организации

Основные парадигмы развития и совершенствования организационных систем: техницизм, сциентизм, гуманизм. Контроллинг как атрибут современного менеджмента. Бизнес-планирование. Маркетинговые исследования и НИОКР.

Основные направления развития персонала. Организационный аудит: сущность, специфика, принципы.

Лайфхак «Изменяйтесь быстро или умрите медленно» (Ицхак Адизес).

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). Современный управленческий консалтинг: некоторые идеи и школы.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.09 Теория организации 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 объема 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.02.14 Теория организации 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. Теория организации в системе научного знания. ОПК-1-1

Проблема генезиса теории организации как науки является дискуссионной. Так, по мнению С. В. Рогожина и Т. В. Рогожиной, «теория организации как самостоятельная дисциплина выделилась из социологии — науки, изучающей общественные структуры, их

элементы, а также социальные процессы, протекающие в этих структурах»[1]. При этом авторы книги справедливо указывают, что социология как самостоятельная наука сложилась в XIX веке. Следовательно, теория организации является сравнительно молодой отраслью знания, сформировавшейся на рубеже XIX–XX столетий.

В то же время, в известном учебнике профессора Б. З. Мильнера имеется обстоятельное приложение «Хронология развития теории организации». По утверждению автора, «точкой отсчёта» следует признать 1491 год до нашей эры, в ту эпоху, когда получивший от Бога две скрижали с десятью заповедями пророк Моисей вывел (освободил) сынов Израилевых из египетского плена[2].

1. Так каков же, на Ваш взгляд, «возраст» теории организации и как разрешить данное противоречие?

2. Охарактеризуйте предметную область теории организации.

3. Поясните взаимосвязь теории организации и теории организаций?

4. Представьте известные Вам управленческие науки в виде схемы. Укажите место теории организации и охарактеризуйте её значение для современных управленческих кадров.

Представьте, что по окончании вуза Вас приняли на работу в какую-либо организацию. В первой же беседе с Вами начальник утверждает: «Я тоже имею дипломы бакалавра и магистра, но это теория. Жизнь совсем другая. Всё, чему учат в университетах, — это полная ерунда».

5. Какую, на Ваш взгляд, модель поведения следует избрать в данной ситуации? Какие факторы могут повлиять на Вашу реакцию? Поясните.

Тема 2. Организация как система. ОПК-1-1

Многие современные учёные рассматривают термин «организация» как универсальный, применимый к биологическим, социальным и техническим объектам (системам). Фиксируя особенности их строения и функционирования, он традиционно значится в одном ряду с научными понятиями «элемент», «структура», «система», «управление». При этом в понимании данных терминов существует немало разногласий.

1. Обратитесь к справочно-энциклопедическим изданиям и найдите по 2–3 определения понятий «элемент», «связь», «структура», «система», «подсистема». Сконцентрируйте внимание на различиях между ними и укажите те из них, которые Вы считаете более точными и ясными.

2. Что такое «холизм» и «эмерджентность»? Раскройте смысл и практическое значение этих терминов для современного управления.

3. Раскройте сущность системного подхода в управлении. Каковы его главные признаки (в отличие от несистемного, бессистемного)?

4. Справедливо ли утверждение, что отсутствие системы также является системой? Поясните.

5. Приведите конкретные (реалистичные) примеры системного решения управленческих проблем, связанных с персоналом, финансами и бизнес-процессами организации.

Тема 3. Основы управления современной организацией. ОПК-1-1

---

[1] Рогожин, С. В. Теория организации: учебное пособие / Рогожин С.В., Рогожина Т.В. – 2-е изд. – М.: Экзамен, 2002. С. 12. (319 с.) / https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_002876804/?ysclid=m19707bkq6205742309

[2] Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2024. С. 770. (848 с.) / https://znanium.ru/catalog/product/2107424 См. дополнительно любое издание Библии: Ветхий Завет. Вторая книга Моисеева (Исход), главы 18–20.

Предположим, что в течение нескольких лет Вы являлись 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 4. Законы организации: теория и практика. ОПК-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[3].

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

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?

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»)[4].

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»[5]*. 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

[4] Английский вариант: Forewarned is forearmed.

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

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 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 5. Принципы организации: теория и практика. ОПК-1-1

Изучая систему принципов организации, многие, особенно имеющие значительный жизненный опыт, могут воскликнуть: «Неужели на практике это действительно важно?! Реальная жизнь отличается от теории». В этой связи обозначим три подхода к решению противоречий между теорией и практикой.

Точка зрения: изучать теорию необходимо, хотя бы для того, чтоб всякий раз не изобретать велосипед и идти в ногу со временем.

Точка зрения: изучать «голую» теорию нет необходимости, а деловому человеку на это просто не хватит времени, лучший учитель — повседневная жизнь, а не учебная и деловая литература, включая бестселлеры.

Точка зрения: вопрос соотношения теории и практики может решаться по-разному (в зависимости от конкретной ситуации, профиля и возможностей организации, должности работника и его личностных качеств).

1. Составьте «портреты» индивидов, которым присущи данные мировоззренческие установки. Кто они? Каков их жизненный путь? Какие аргументы они могли бы использовать, отстаивая собственное мнение?

2. Уточните понятие «оптимальный» и кратко охарактеризуйте принципы оптимальности.

3. Кратко охарактеризуйте принципы соответствия и выразите отношение к утверждению: «Цель всему голова!»

4. Используя примеры из повседневной жизни, охарактеризуйте принципы статической и динамической организации.

5. Используя примеры из повседневной жизни, охарактеризуйте принципы рационализации.

Тема 6. Проектирование организационно-управленческих структур и систем. ОПК-1-1

Проектирование организационных систем — исключительно важная для любого субъекта (индивид, организация, социум) задача, предполагающая создание и обеспечение эффективного взаимодействия подсистем внутреннего функционирования и взаимоотношений с внешней средой.

Механизм внутреннего функционирования системы включает элементы, необходимые для производственной и управленческой деятельности (определение и ранжирование целей, оптимизация состава подразделений, структура управления и коммуникаций, распределение задач, функций, полномочий по всем звеньям, упорядочение информационных потоков и совершенствование документооборота). *Механизм взаимоотношений системы и внешней среды* включает набор элементов для формирования и развития связей организации с поставщиками, клиентами, посредниками, а также анализа и учёта специфики конкурентной борьбы и проявления факторов макросреды (экономика, демография, политика, право, мораль, культура, религия).

Практическое использование обоих механизмов осуществляется двояко, в зависимости от исходных принципов: последовательности или параллельности. По мнению Э.А. Смирнова, *принцип последовательности* является оптимальным для действующих компаний, корректировка механизма внутреннего функционирования которых «должна осуществляться после определения тенденций изменения механизма отношений с внешней средой»; *принцип параллельности* наиболее подходит новым компаниям, которым целесообразно «проектировать механизм внутреннего функционирования и механизм отношений с внешней средой одновременно»[6].

1. Согласны ли Вы с таким дихотомическим подходом, а также со следующей рекомендацией: «В случае неустойчивого характера изменений параметров внешней среды необходимо либо подождать некоторое время, либо использовать экономико-математические методы для их анализа».

2. Какие экономико-математические методы Вам известны? В чём состоит их практическое значение для организационно-управленческой деятельности?

3. Как решаются задачи организационного проектирования в фирмах, действующих по принципу «прибыль любой ценой» или «бизнес здесь и сейчас»?

---

[6] Смирнов, Э. А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. С. 204. (248 с.) / https://znanium.com/catalog/product/556769

4. Приведите примеры: а) функциональных целей, б) целей-аналогов, в) целей развития.

Первый вариант документа под названием «Инкотермс» появился в 1936 году[7]. С тех пор он многократно корректировался и сейчас, в версии 2020 года, представляет собой международные правила в формате словаря, обеспечивающие однозначные толкования наиболее широко используемых торговых терминов в области внешней торговли частного характера[8].

5. Что Вам известно о международной организации по стандартизации (ISO)?

6. Кратко охарактеризуйте 11 условий поставки товаров по версии «Инкотермс 2020».

7. Охарактеризуйте стандарты управления качеством (ISO 9001).

8. Охарактеризуйте стандарты менеджмента окружающей среды (ISO 14000).

9. Охарактеризуйте стандарты менеджмента рисков (ISO 31000).

10. Охарактеризуйте стандарты охраны труда и техники безопасности (ISO 45000).

Тема 7. Организационная (корпоративная) культура. ОПК-1-1

Точка зрения: «Изучая недавно созданные компании типа “Z”, я старался выяснить, есть ли различия между людьми, постоянно находящимися в среде “Z»” и теми, кто дышит атмосферой “А”. Я и раньше предполагал, что разница существует, поэтому заложил в опросные анкеты тонкий механизм, который позволил эту разницу выявить. И действительно, мои гипотезы подтвердились. Люди из среды «А» и “Z” отличались друг от друга во многих отношениях…

Вполне вероятно и такое, что компания типа «А» может со временем успешно преобразоваться в компанию … “Z”, но история развития стиля управления корпорацией, длительный характер процесса её формирования предполагают органическую связь между системой ценностей, стилем управления владельца компании и развитием её как некоего замкнутого однородного клана»[9].

1. Что Вам известно о Z-концепции и её создателе?

2. Прокомментируйте утверждения Уильяма Г. Оучи:

- *«Культура или стиль управления организацией в широком смысле … представляет собой совокупность символов, церемоний и формирует своеобразный психологический климат данной фирмы»;*
- *«Когда основатель фирмы эффективно руководит ею, ему нет надобности объяснять свои решения кому бы то ни было»;*
- *«Два человека, которые понимают базовую теорию, выведут … конкретное правило для рассмотрения определённой ситуации».*

3. Приведите примеры какой-либо «базовой теории» и «конкретного правила», позволяющего сотрудникам организации эффективно мыслить и эффективно действовать.

На бескрайних просторах Интернета можно найти немало безымянных, но полезных для гимнастики ума, как минимум, а нередко и ценных, пригодных для практического использования концептуальных идей и методик. Одна из них приписывается некоему М. Бурке (пока биографических сведений об этой личности нет) и

---

[7] Разработан Международной торговой палатой (фр. Chambre de commerce internationale – CCI, англ. International Chamber of Commerce — ICC) и регулярно (один раз в 10 лет) обновляется. МТП – независимая самоуправляемая некоммерческая международная организация, созданная в 1919 году. См подробнее: https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/

[8] См. документ: https://iccwbo.org/publication/incoterms-2020-practical-free-wallchart/

[9] Оучи, У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. Б. З. Мильнера, И. С. Олейника. – М.: Экономика, 1984. С. 155, 152.

кочует по учебным пособиям многих авторов[10] без каких-либо отсылок к источникам. (Впрочем, такой «изъян» не умаляет ценности подхода, включающего 8 типов оргкультуры; со временем он наверняка будет исправлен по аналогии с графическим изображением пирамиды Маслоу»[11]).

4. Проанализируйте восемь типов ОК и заполните таблицу, опираясь на предлагаемый образец либо действуйте самостоятельно, не принимая его по внимание.

Сравнительный анализ основных типов
организационной культуры (интерпретация версии М. Бурке)

Наименование типа культуры	Основные черты (признаки)	Примеры организаций	Особенности управления
«Оранжерея»	«Продукт» эксклюзивен; существенные затраты на содержание и охрану (товаров, экспонатов); высокая квалификация персонала; возможность (угроза) приобретения и продажи подделок	Музеи, галереи / антикварные магазины и пр.	Потребность финансовой поддержки (госбюджет, меценаты, спонсоры) / проблемы «нишера»
«Огород»	• •	• •	
«Крупная плантация»	• •	• •	
«Французский сад»	• •	• •	
«Кочующая орхидея»	• •	• •	
«Косяк рыб»	• •	• •	
«Лиана»	• •	• •	
«Отдельные колоски»	• •	• •	

5. Какое практическое значение имеет заполненная Вами таблица?

Тема 8. Субъекты организационно-управленческой деятельности. ОПК-1-1

Сотрудники и подразделения организации в зависимости от возложенных на них функциональных обязанностей могут выступать как субъектами, так и объектами управления. Субъект — источник управляющего воздействия, лицо, принимающее решение (ЛПР). Объект — управляемая система, исполнитель распоряжений (человек или машина).

Любой индивид, группа и социальная общность являются одновременно субъектами и объектами управления…

[10] См., например: Галкина, Т. П. Социология управления: от группы к команде. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 224 с. (С. 81) / https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_000986222/?ysclid=mgz4b2l0bh641572669

[11] See: Bridgman, T., Cummings, S., Ballard, J. Who Built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education // Academy of Management Learning and Education. 2019. Vol. 18. No. 1. Pp. 81–98 / https://www.researchgate.net/publication/324535823

1. Аргументируйте данный тезис по отношению к следующим должностным лицам: а) президент страны, б) председатель правительства, в) министр, г) руководитель госпредприятия; д) руководитель частного предприятия (организации).

2. Какие основные документы регламентируют деятельность ЛПР?

В современной литературе по менеджменту нередко можно встретить утверждение о том, что менеджеры, как и специалисты иных профессий, обладают деловыми и личностными качествами.

3. Согласны ли Вы с таким подходом? Всегда ли можно разграничить деловые и личностные качества работника?

4. Почему личная жизнь отдельных персон (политиков, бизнесменов, спортсменов, деятелей искусства) становится объектом внимания СМИ и общественности? Можно ли провести демаркацию границ между личными и публичными интересами?

5. Имеется ли какая-либо законодательная база для решения этой проблемы?

Тема 9. Управление изменениями как новая парадигма теории организации. ОПК-1-1

Вступление человечества в информационно-технологическую эру ознаменовалось появлением новых направлений исследований в области теории организации. Приоритетными среди них являются: реинжиниринг, концепция внутренних рынков корпораций, теория альянсов (ассоциативных форм организации и управления), концепция «экологически осознанного руководства» предприятием. Эти теоретические разработки находят развитие и широкое применение в новых типах организаций. В их числе: организации с «внутренними рынками», сетевые, виртуальные, многомерные, круговые, интеллектуальные и обучающиеся организации… При этом, несмотря на многообразие организационных и организационно-правовых форм современных предприятий, нередко от зарубежных и отечественных предпринимателей можно безапелляционно услышать: «Новое — это хорошо забытое старое».

1. Разделяете ли Вы эту точку зрения? Какие мировоззренческие и методологические выводы можно сделать в этой связи?

2. Перечислите ключевые направления деятельности менеджера, являющегося приверженцем 5 принципов управления: преемственности, инновации, системности, верификации и амбивалентности.

В современной учебной литературе можно встретить описание эволюции организационных структур управления. Так, Б.З. Мильнер выделил три этапа развития теории организации и организаций в XX веке: 1) классическая промышленная фаза, иерархическая структура (1900–1950 гг.); 2) неоклассическая промышленная фаза, матричная структура (1950–1980 гг.); 3) информационная фаза, «внутренний рынок» — автономные союзы, внутреннее предпринимательство, сети, виртуальные структуры (с 1980 г. по настоящее время).

3. Каким видится Вам будущее теории организации? Какие организационно-управленческие ноу-хау будут, на Ваш взгляд, предложены и реализованы в XXI веке?

В 2007 г. по уровню ВВП Российская Федерация вошла в мировую десятку, а согласно Концепции социально-экономического развития страны на период до 2020 года («Стратегия — 2020») к 2015 году должна была стать пятой (после США, Китая, Японии, Индии). Ожидалось, что за 15 лет ВВП вырастет в 4 раза. Между тем, среднедушевые макроэкономические показатели и уровень производительности труда у нас, как и ранее, невысоки. За 30 лет новейшей истории России она достигла уровня СССР 1990 (!) года, который в то время был равен уровню США 1950 (!) года…

Очередной экономический кризис и девальвация рубля в 2014–2015 гг. на фоне общего спада в мировой экономике и резкого падения цен на нефть (до 30 долларов за баррель сорта Brent в январе 2016 года), а затем и резкое снижение деловой активности в

связи с пандемией COVID–19 нарушили стратегические и тактические замыслы Правительства Российской Федерации…

4. Как, на Ваш взгляд, до 2030 года изменятся макроэкономические показатели РФ по сравнению с другими странами (например, G7 или G20) и как эти изменения отразятся на уровне и качестве жизни населения?

5. Удастся ли России руководителей в обозримом будущем (до 2030 года) значительно уменьшить зависимость страны от экспорта сырья?

6. Оцените плюсы и минусы присоединения России к ВТО и его последствия для конкретных отраслей экономики, предприятий (организаций) и граждан.

В 2010 году общий внутренний долг стран Евросоюза составлял 13,8 трлн долл. США и, судя по данным официальной статистики, в течение следующего десятилетия эта проблема не была решена (смягчена), а лишь усугублялась…

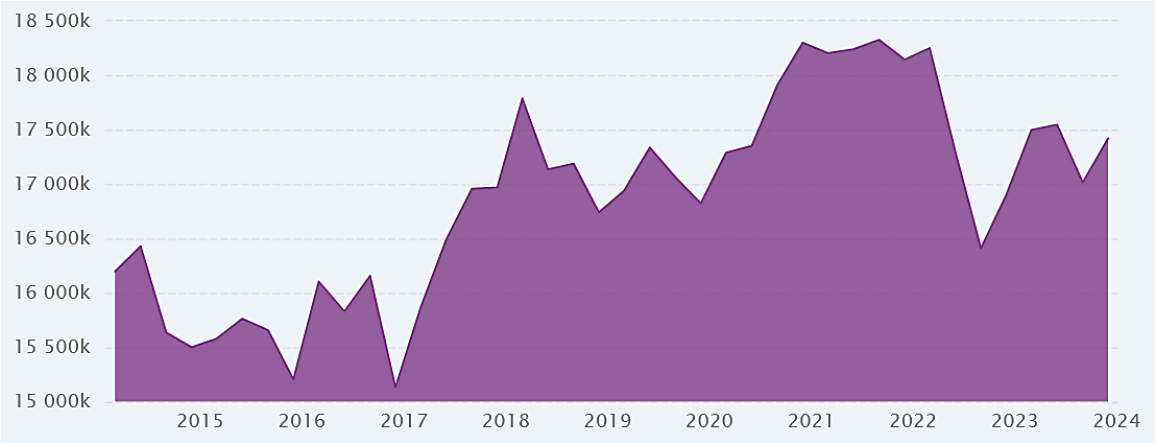


Рис. Динамика общего внутреннего долга Евросоюза (2014–2024, млрд USD)[12]

7. Оцените перспективы европейской интеграции и дезинтеграции. Каковы причины неуклонного роста внутреннего государственного долга в ряде стран Европы (например, в Греции, Испании, Португалии, Италии).

8. Как значительный (сопоставимый с ВВП) внутренний долг государства отражается на уровне жизни граждан (например, Великобритании, Японии, Италии, США)?

9. Каков уровень внутреннего государственного долга в Российской Федерации?

10. Назовите 3–4 российские корпорации с внушительной долговой нагрузкой. Сопоставьте объёмы их долга и рыночную стоимость (капитализацию). Оцените перспективы их развития в благоприятных и неблагоприятных условиях.

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.

[12] European Union External Debt (2008–2024) // CEIC Data / https://www.ceicdata.com/en/indicator/european-union/external-debt

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 контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
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
Темы 1–3
Задания закрытого типа

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

КТ-2
Темы 4–6
Задания закрытого типа

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).

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 2 (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 3 (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 4 (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 5 (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-3
Темы 7–9
Задания закрытого типа

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).

Концепция организационной культуры, предложенная Эдгаром Шейном, охватывает двенадцать механизмов (элементов), объединённых в две группы:
1) **первичного внедрения и вторичной артикуляции, т. е. закрепления**
2) стратегического планирования и практической реализации
3) стратегического мышления и организационного поведения
4) первичных (гигиенических) стимулов и вторичных (мотивирующих) потребностей
5) «размораживания» и «замораживания»

Тестовое задание 2 (одиночный выбор).

«Феномен других культур говорит на другом языке. Для других людей существуют другие истины. Для мыслителя имеют силу все они или ни одна из них». Укажите автора этого высказывания:
1) Геерт Ян Хофстеде
2) Ричард Дафт
3) Эдгар Шейн
4) **Освальд Шпенглер**
5) Фонс Тромпенаарс
6) Герт Хофстеде

Тестовое задание 3 (множественный выбор).

Из перечисленных стилей управления три НЕ относятся к системе персонального развития менеджеров, предложенной британским специалистом Томом Бойделлом:
1) **авторитарный**
2) **демократический**
3) **либеральный**
4) конфронтационный
5) поддерживающий
6) теоретический
7) практический

8) планирующий
9) оценивающий
10) интегрирующий

Тестовое задание 4 (множественный выбор).

По мнению Генри Минцберга, менеджер должен выполнять десять основных ролей. Укажите четыре из них, связанные с принятием управленческих решений:
1) глава организации
2) лидер
3) связующее звено
4) аналитик, наблюдатель
5) распространитель информатор
6) оратор, выразитель мнения
7) **предприниматель**
8) **стабилизатор**
9) **распределитель ресурсов**
10) **переговорщик**

Тестовое задание 5 (одиночный выбор).

Укажите акроним, обозначающий управленческую модель индивидуальных изменений, которая является брендом известной консалтинговой фирмы Prosci (Professional Science):
1) DAKAR
2) **ADKAR**
3) DACAR
4) ADKAR
5) KARAD

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. Теория организации в системе научного знания. ОПК-1-1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Исходные понятия: «организация», «концепция», «теория».
2.	Предмет и функции теории организации.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

«Национальной науки нет, как нет национальной таблицы умножения; что же национально, то уже не наука». Автором этой глубокой мысли является:

1) Антон Павлович Чехов
2) Александр Александрович Богданов
3) Михаил Александрович Чехов
4) Аркадий Ильич Пригожин
5) Илья Романович Пригожин

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Теория организации активизирует познание и связана с исследованием условий и механизмов функционирования организационных систем, а также выявлением различных проблем. Укажите название этой функции:

1) гносеологическая
2) аксиологическая
3) мировоззренческая
4) методологическая
5) прагматическая

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «автор – названия книг»:

1) Антон Павлович Чехов
Б) Александр Александрович Богданов
В) Питер Фердинанд Друкер
Г) Александр Дюма

А) «Вишнёвый сад», «Три сестры»
Б) «Красная звезда», «Инженер Мэнни»
В) «Энциклопедия менеджмента», «Практика менеджмента»
Г) «Граф Монте-Кристо», «Графиня де Монсоро»

Тема 2. Организация как система. ОПК-1-1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Понятие системы и сущность системного подхода в управлении.
2.	Система управления организацией: основные подсистемы и элементы.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

«Я мыслю, следовательно, я существую», – знаменитый афоризм Рене Декарта, в котором А. А. Богданов вместо глагола «мыслю» использовал слово:

1) «организован»
2) «образован»
3) «воспитан»
4) «уникален»
5) «конфликтен»

2.2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «автор – книга»:

1) Людвиг фон Берталанфи
2) Рассел Линкольн Акофф
3) Герман Хакен
4) Норберт Винер

А) «Современная теория развития»
Б) «Планирование будущего корпорации»
В) «Синергетика»
Г) «Кибернетика»

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «автор(ы) – книга»:

1) Людвиг фон Берталанфи
2) Рассел Линкольн Акофф
3) Илья Романович Пригожин, Изабель Стенгерс
4) Уильям Росс Эшби

А) «Роботы, люди и сознание»
Б) «О целеустремлённых системах»
В) «Конец определённости: время, хаос и новые законы природы»
Г) «Конструкция мозга»

Тема 3. Основы управления современной организацией. ОПК-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

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

Тема 4. Законы организации: теория и практика. ОПК-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

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

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 5. Принципы организации: теория и практика. ОПК-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 6. Проектирование организационно-управленческих структур и систем. ОПК-1-1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Типовые организационно-управленческие структуры: сравнительный анализ.
2.	Реструктуризация и реинжиниринг: общая характеристика.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верные ответы.

Укажите фамилии известных специалистов в области управления бизнес-процессами и соавторов книги «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» (два верных ответа):

1) Майкл Хаммер
2) Джеймс Чампи
3) Пол Герси
4) Кеннет Бланшар
5) Роберт Блейк
6) Джейн Моутон
7) Том Питерс
8) Роберт Уотерман

2.2. Прочитайте текст и укажите верные ответы.

«Структура в кулаке» (“Structure in Fives”) – одна из книг Г. Минцберга, в которой получивший всемирно известность профессор из университета МакГилл (Канада) раскрыл пять слагаемых эффективной организационно-управленческой деятельности. Укажите три элемента, которые НЕ относятся к данной концепции:

1) дилерская сеть
2) отдел маркетинга и логистики
3) стейкхолдеры
4) стратегический апекс
5) техноструктура
6) вспомогательный персонал
7) срединная линия
8) операционное ядро

2.3. Прочитайте текст и укажите верный ответ.

Разновидность организационно-управленческой структуры, которую называют демократической иерархией. Её характерный признак – наличие специальных групп (советов); руководители любого уровня могут опираться на них для поиска наилучших решений и реализации коллективного потенциала – интеллектуальных, волевых и эмоциональных способностей персонала, а также представителей органов власти и общественных организаций, экспертов и клиентов. Укажите название:

1) круговая
2) функциональная
3) дивизиональная, продуктовая
4) матричная
5) сетевая

Тема 7. Организационная (корпоративная) культура. ОПК-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 верные ответы.

Три фактора из перечисленных НЕ фигурируют в кластерной модели организационной культуры (The 7 Dimensions of Culture) Фонса Тромпенаарса:

1) отношение к персоналу
2) маскулинность / фемининность
3) отношение к стране, патриотизм
4) универсализм / партикуляризм
5) нейтральность / аффективность
6) отношение ко времени
7) индивидуализм / коллективизм
8) специфичность / диффузность
9) достижения / предписания
10) отношение к природе

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) 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.

Тема 8. Субъекты организационно-управленческой деятельности. ОПК-1-1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Понятие «стиль управления» и типология управленческих стилей.
2.	Специфика управленческой деятельности на внутрифирменном уровне.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

«Человеческая сторона предприятия» – это название опубликованной в 1960 году книги Дугласа МакГрегора, который обосновал «синтетический» подход в управлении и назвал основные стили – авторитарный и демократический – следующим образом:

1) X и Y
2) A и Z
3) E и O
4) «альфа» и «омега»
5) V и W

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Организационную концепцию, предложенную Робертом Блейком и Джейн Моутон, обычно именуют:

1) «управленческая сетка»
2) «кривая Слона»
3) SWOT-анализ
4) PEST-анализ
5) «дерево целей»

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «специалист(ы) – количество предложенных стилей управления»:

1) Роберт Блейк и Джейн Моутон
2) Том Бойделл
3) Пол Герси и Кен Бланшар
4) Курт Левин

А) пять
Б) семь
В) четыре
Г) три

Тема 9. Управление изменениями как новая парадигма теории организации. ОПК-1-1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ 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

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

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 848 с. / https://znanium.ru/catalog/product/2107424

1. Понуждаев, Э. А. Теория организации: учебное пособие / Э. А. Понуждаев, Ю. И. Богомолова, И. А. Шишова. – М.: Директ-Медиа, 2022. – 388 с. / https://znanium.ru/catalog/product/2141180

8.2. Дополнительная литература

1. Смирнов, Э. А. Теория организации: учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 248 с. / https://znanium.com/catalog/product/556769

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. 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

2. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

3. 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/

4. Интернет-ресурсы

1. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
2. https://www.bloomberg.com (Bloomberg)
3. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
4. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
5. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
6. http://interbrand.com (100 best global brands)
7. https://ru.investing.com/ (Investing)
8. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)
9. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)
10. http://www.rbc.ru / (РосБизнесКонсалтинг, РБК)
11. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)
12. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings)
13. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)
14. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)

8.5. Периодические издания

1. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
2. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
3. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/

8.6. Избранные первоисточники (нон-фикшн издания)

1. 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.

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

3. 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.

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

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

6. 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.

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

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

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

10. 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.

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

12. 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	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