



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»  
INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Факультет мировой экономики и международной торговли

Кафедра менеджмента

**УТВЕРЖДЕНО**

на заседании Ученого Совета ИМЭС  
Протокол №11 от 29 июня 2017 года

Ректор ИМЭС

 Т.П. Богомолова

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Профиль: «Международный менеджмент»

Предназначена для очной, очно-заочной и заочной форм обучения

Москва  
2017

## Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины (модуля).....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	3
3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования .....	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	4
5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	5
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю).....	11
7. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....	23
7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы .....	23
7.2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций.....	23
7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций .....	25
7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний .....	25
7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений.....	36
7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности.....	46
7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	50
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля) .....	53
8.1. Основная литература.....	53
8.2. Дополнительная литература .....	53
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	53
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....	54
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	59

## 1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

**Целью дисциплины «Теория организации»** является формирование у студентов системных и адекватных современным условиям мировоззренческих и методологических представлений в области построения, развития и совершенствования организации (организаций), оптимизации процесса управления в интересах общества, предприятия (фирмы) и индивида (личности).

- Целевая установка реализуется посредством нескольких ключевых **задач**, включая
- исследование генезиса, исторической эволюции и перспектив развития наиболее ценных идей, взглядов, концепций, отражающих развитие организационно-управленческой мысли;
  - анализ сущности, состава и структурных элементов организации;
  - классификация и раскрытие специфики социальных организаций;
  - конкретизация сущности, содержания и прикладного значения основных законов организации;
  - классификация и раскрытие специфики основных принципов функционирования современной организации;
  - изучение системы методологических и методических оснований управленческого проектирования, формирования навыков и умений в области обеспечения (сопровождения) организационных процессов и оценки текущего состояния организаций;
  - постижение сущности организационной (корпоративной) культуры и специфики национальных моделей и систем менеджмента;
  - выявление тенденций и анализ перспектив развития современных организационно-управленческих систем.

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

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	З <sup>1</sup> .1 <sup>2</sup> . – субъекты организаторской деятельности
		У <sup>3</sup> .1. – использовать систему знаний в области теории организации при проектировании организационных структур и разработке стратегий управления человеческими ресурсами
		В <sup>4</sup> .1. – навыками планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ПК-19	владение навыками координации предпринимательской де-	З.1. – понятие и сущность организации; роль организации в жизни современного общества

<sup>1</sup> З. – Знать (здесь и далее в таблице)

<sup>2</sup> 1 – Этап формирования компетенции из таблицы в п. 7.1 (здесь и далее в таблице)

<sup>3</sup> У. – Уметь (здесь и далее в таблице)

<sup>4</sup> В. – Владеть (здесь и далее в таблице)

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
	тельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	У.1. – применять на практике законы и принципы теории организации для решения профессиональных задач, в т.ч. классификации и определения специфики деятельности организаций
		В.1. – навыками координации деятельности всех участников для обеспечения выполнения бизнес-плана организации

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования

Учебная дисциплина «Теория организации» входит в базовую часть учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Международный менеджмент».

В содержательном плане она связана с дисциплинами «Теория менеджмента. История управленческой мысли», «Теория менеджмента. Основы менеджмента», «Управление человеческими ресурсами», «Организационное поведение», а в концептуальном плане – выступает фундаментальной основой подготовки управленческих кадров, имеет выраженную мировоззренческую и методологическую направленность. Кроме того, дисциплина определяет подготовку бакалавра широкого профиля для работы во внешнеторговых коммерческих структурах, организациях и предприятиях госсектора, учебных, научных и проектных организациях отраслей экономики России.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, всего – 180 часов.

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц		
	очное	очно-заочное	заочное
<b>Контактная работа с преподавателем (всего)</b>	<b>64 / 1,78</b>	<b>36 / 1,0</b>	<b>12 / 0,34</b>
В том числе:			
Лекции	28 / 0,78	18 / 0,5	6 / 0,17
Практические занятия (ПЗ)	36 / 1,0	18 / 0,5	6 / 0,17
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>89 / 2,47</b>	<b>117 / 3,25</b>	<b>159 / 4,41</b>
<b>Контроль</b>	<b>27 / 0,75</b>	<b>27 / 0,75</b>	<b>9 / 0,25</b>
Форма контроля	экзамен	экзамен	экзамен
<b>Общая трудоемкость: 180 ак. часов, 5 зачетных единиц</b>	<b>180/5</b>	<b>180/5</b>	<b>180/5</b>

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

**Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
<b>Раздел 1. Основы теории организации</b>	
<p><b>Тема 1.1. Теория организации в системе наук</b></p>	<p>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».</p> <p>Генезис и эволюция организационно-управленческих идей, взглядов, концепций. Формирование «банка» управленческих идей в доиндустриальную эпоху. Основные управленческие взгляды и концепции Нового времени. Развитие основных концепций, школ менеджмента и формирование общей теории организации и управления в XX веке.</p>
<p><b>Тема 1.2. Организация как система</b></p>	<p>Понятие и сущность организации. Организационные отношения и их классификация.</p> <p>Система и ее свойства. Общая характеристика технических, биологических, социальных (общественных) систем. Классификация систем: искусственные / естественные, открытые / закрытые, детерминированные / стохастические, жесткие / мягкие.</p> <p>Социальная организация. Виды социальных систем: экономические, политические, образовательные, этнические, религиозные. Классификация организаций: правительственные / неправительственные; коммерческие / некоммерческие; бюджетные / «внебюджетные»; хозяйственные / общественные; формальные / неформальные; промышленные, финансовые, сельскохозяйственные, транспортные, строительные, торговые и пр.; головные (материнские) / дочерние, зависимые.</p> <p>Основные формы современных организаций и основные типы организаций (предприятий) по функциональному назначению. Жизненный цикл организации.</p>
<p><b>Тема 1.3. Организация и управление</b></p>	<p>Система управления организацией: элементы, подсистемы, коммуникации и процессы. Американская (А), японская (J) и смешанная (Z) модели менеджмента. Проблема их использования в условиях современной России.</p> <p>Диалектика структурного и функционального подходов в управлении организацией. Централизация и децентрализация. Горизонтальные связи. Линейно-функциональные и дивизиональные структуры. Проектное и матричное проектирование. Бюрократические системы.</p> <p>Регламентация и самоорганизация в процессе управления.</p>
<b>Раздел 2. Законы и принципы организации</b>	
<p><b>Тема 2.1. Законы организации: об-</b></p>	<p>Понятия «зависимость», «закон», «закономерность». Законы диалектики (единства и борьбы противоположностей, перехода количественных изменений в качественные, отрицания отрицания) и их роль в деятельности управленческих кадров.</p>

<b>щая характеристика</b>	Универсальные и специфические законы организации. Основопологающие законы организации. Фоновые законы организации, или законы «второго уровня». Специфические законы социальной организации.
<b>Тема 2.2. Закон самосохранения</b>	Понятия «тождество» и «различие». Сущность закона самосохранения. Специфика форм и методов «выживания» различных организационных систем. Мировоззренческое и методологическое значение закона самосохранения и оптимального функционирования организации в условиях обострения рыночной конкуренции.
<b>Тема 2.3. Закон развития</b>	Понятия «изменение», «развитие», «прогресс» и «регресс». Стабильность и динамичность факторов макро- и микро-среды. Сущность закона развития. Особенности развития различных типов организационных систем. Мировоззренческое и методологическое значение закона развития для эффективного управления современной организацией.
<b>Тема 2.4. Закон синергии</b>	Понятие синергии. Сущность закона синергии. Специфика проявления синергетического эффекта в различных организационных системах. Мировоззренческое и методологическое значение закона синергии для эффективного управления отдельными видами ресурсов (кадровыми, финансовыми, материальными, информационными) и организацией в целом
<b>Тема 2.5. Закон информированности – упорядоченности</b>	Понятие социального порядка. Роль информации в процессе реформирования современных общественно-политических систем. Сущность закона информированности – упорядоченности и особенности его проявления в постиндустриальном обществе. Мировоззренческое и методологическое значение закона информированности – упорядоченности для эффективного управления различными типами современных организаций.
<b>Тема 2.6. Закон единства анализа и синтеза</b>	Современный менеджер как системный аналитик, исследователь актуальных проблем функционирования организации. Сущность закона единства анализа и синтеза. Мировоззренческое и методологическое значение эффективной аналитико-синтетической деятельности управленческих кадров.
<b>Тема 2.7. Закон композиции - пропорциональности (гармонии)</b>	Диалектика «композиции» и «декомпозиции», «пропорций» и «приоритетов» как организационно-управленческая проблема. Сущность закона композиции и пропорциональности. Мировоззренческое и методологическое значение закона композиции и пропорциональности для эффективного управления организацией.
<b>Тема 2.8. Законы социальной организации</b>	Особенности создания и функционирования социальных организаций в современных условиях. Формальные и неформальные отношения в организации. Диалектика развития персонала и организации. Закон своеобразия. Закон социальной гармонии. Закон оптимальной загрузки. Законы эффективного восприятия, запоминания и осмысления информации. Закон установки. Законы устойчивости и доходчивости информации.
<b>Тема 2.9. Принципы орга-</b>	Понятие принципа и специфика принципов организационно-управленческой деятельности. Общие принципы организации: базисные (исходные), соответствия, оптимальности (оптимизации).

<b>низации</b>	Принципы статической и динамической организации. Диалектика рационального и иррационального в управлении. Принципы рационализации. Принципы преемственности, инновации, целостности (системности), верификации и амбивалентности (двойственности) как основа организации повседневной деятельности менеджера.
<b>Раздел 3. Феноменология современных организаций</b>	
<b>Тема 3.1. Основы проектирования организационных систем</b>	Формирование 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.
<b>Тема 3.2. Организационная (корпоративная) культура</b>	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 ее поддержания. «Десятка» Э. Шайна. Типология организационной культуры М. Бурке, её интерпретация и прикладное значение в условиях современной России. 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).
<b>Тема 3.3. Субъекты организационно-управленческой деятельности</b>	Понятие и критерии эффективности организаторской деятельности. Диалектика объективного и субъективного, объектного и субъектного в повседневной деятельности менеджера. Функции организаторской деятельности (прогнозирование, планирование, организация, информирование, стимулирование, координация, контроль) и особенности их реализации в современных условиях. Специфика организаторской деятельности субъектов государственного управления на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Типовые положения и должностные инструкции субъектов организаторской деятельности: сравнительный анализ.
<b>Тема 3.4. Основные тенденции и перспективы развития современных организаций</b>	Основные парадигмы развития и совершенствования организационных систем: техницизм, сциентизм, гуманизм. Контроллинг как организационная подсистема и атрибут современного менеджмента. Бизнес-планирование. Маркетинговые исследования и НИОКР. Основные направления развития персонала организации. Организационный аудит: сущность, специфика, принципы. Перспективные организационные структуры и особенности функционирования предприятий с «внутренними рынками», «сетевых», «виртуальных», «многомерных», «круговых», «интеллектуальных» и «обучающихся» организаций.

**Структура дисциплины  
Очная форма обучения (в часах)**

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практи- ческие занятия		
1	1.1. Теория организации в системе наук	1	3	5	9
2	1.2. Организация как система	1	3	5	9
3	1.3. Организация и управление	1	3	5	9
4	2.1. Законы организации: общая характери- стика	1	3	5	9
5	2.2. Закон самосохранения	2	2	5	9
6	2.3. Закон развития	2	2	5	9
7	2.4. Закон синергии	2	2	5	9
8	2.5. Закон информированности – упорядочен- ности	2	2	6	10
9	2.6. Закон единства анализа и синтеза	2	2	6	10
10	2.7. Закон композиции – пропорциональности (гармонии)	2	2	6	10
11	2.8. Законы социальной организации	2	2	6	10
12	2.9. Принципы организации	2	2	6	10
13	3.1. Основы проектирования организацион- ных систем	2	2	6	10
14	3.2. Субъекты организационно- управленческой деятельности	2	2	6	10
15	3.3. Организационная (корпоративная) куль- тура	2	2	6	10
16	3.4. Основные тенденции и перспективы раз- вития современных организаций	2	2	6	10
<b>Контроль:</b>					<b>27</b>
<b>Итого:</b>		<b>28</b>	<b>36</b>	<b>89</b>	<b>180</b>



**Очно-заочная форма обучения (в часах)**

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практические занятия		
1	1.1. Теория организации в системе наук	1	1	7	9
2	1.2. Организация как система	1	1	7	9
3	1.3. Организация и управление	1	1	7	9
4	2.1. Законы организации: общая характеристика	1	1	7	9
5	2.2. Закон самосохранения	1	1	7	9
6	2.3. Закон развития	1	1	7	9
7	2.4. Закон синергии	1	1	7	9
8	2.5. Закон информированности – упорядоченности	1	1	7	9
9	2.6. Закон единства анализа и синтеза	1	1	7	9
10	2.7. Закон композиции – пропорциональности (гармонии)	1	1	7	9
11	2.8. Законы социальной организации	1	1	7	9
12	2.9. Принципы организации	1	1	8	10
13	3.1. Основы проектирования организационных систем	1	1	8	10
14	3.2. Субъекты организационно-управленческой деятельности	1	1	8	10
15	3.3. Организационная (корпоративная) культура	2	2	8	12
16	3.4. Основные тенденции и перспективы развития современных организаций	2	2	8	12
<b>Контроль:</b>					<b>27</b>
<b>Итого:</b>		<b>18</b>	<b>18</b>	<b>117</b>	<b>180</b>

### Заочная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа		СРС	Всего
		Лекции	Практические занятия		
1	1.1. Теория организации в системе наук	0,25		9	9,25
2	1.2. Организация как система	0,25		10	10,25
3	1.3. Организация и управление	0,25	2	10	12,25
4	2.1. Законы организации: общая характеристика	0,25		10	10,25
5	2.2. Закон самосохранения	0,5		10	10,5
6	2.3. Закон развития	0,5		10	10,5
7	2.4. Закон синергии	0,5		10	10,5
8	2.5. Закон информированности – упорядоченности	0,5		10	10,5
9	2.6. Закон единства анализа и синтеза	0,5		10	10,5
10	2.7. Закон композиции – пропорциональности (гармонии)	0,5		10	10,5
11	2.8. Законы социальной организации	0,5	1	10	11,5
12	2.9. Принципы организации	0,5	1	10	11,5
13	3.1. Основы проектирования организационных систем	0,25		10	10,25
14	3.2. Субъекты организационно-управленческой деятельности	0,25		10	10,25
15	3.3. Организационная (корпоративная) культура	0,25	2	10	12,25
16	3.4. Основные тенденции и перспективы развития современных организаций	0,25		10	10,25
<b>Контроль:</b>					<b>9</b>
<b>Итого:</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>159</b>	<b>180</b>

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

Самостоятельная работа является одним из основных видов учебной деятельности, составной частью учебного процесса и имеет своей целью: глубокое усвоение материала дисциплины, совершенствование и закрепление навыков самостоятельной работы с литературой, рекомендованной преподавателем, умение найти нужный материал и самостоятельно его использовать, воспитание высокой творческой активности, инициативы, привычки к постоянному совершенствованию своих знаний, к целеустремленному научному поиску.

Контроль самостоятельной работы, является важной составляющей текущего контроля успеваемости, осуществляется преподавателем во время лекционных и практических (семинарских) занятий и обеспечивает оценивание хода освоения изучаемой дисциплины.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки, самопроверки к опросам, диспутам на занятиях лекционного, практического типов (Практикум<sup>5</sup>):**

#### **Тема 1.1. Теория организации в системе наук**

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». 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 учебнике профессора Б.З. Мильнера имеется обстоятельное научное приложение «Хронология развития теории организации». По утверждению автора, «точкой отсчета» следует признать 1491 год до н.э., когда пророк Моисей получил заповеди Бога и освободил сынов Израилевых из египетского плена<sup>6</sup>.

**1. Каким образом можно разрешить противоречие относительно «возраста» теории организации?**

**2. Что, на Ваш взгляд, является предметом теории организации?**

**3. Каковы место и роль теории организации в системе научного знания? С какими науками она «взаимодействует» непосредственно, а с какими опосредованно?**

**4. Систематизируйте известные Вам управленческие науки и представьте их в виде общей схемы.**

Представьте, что после учебы в вузе и получения диплома бакалавра или магистра Вас приняли на работу в какую-либо организацию. В первой же беседе с Вами начальник говорит: «Все, чему учат в институтах и университетах, – это полная ерунда. Жизнь совсем другая».

**5. Что Вы ответите ему? Как поведете себя в данной ситуации?**

**6. Что является предметной областью теории организации?**

**7. Какова диалектика теории организации и теории организаций?**

#### **Тема 1.2. Организация как система**

<sup>5</sup> Проблемно-поисковые и практические задания для обсуждения в рамках семинаров, коллоквиумов и иных форм групповых занятий.

<sup>6</sup> Библия, Ветхий Завет. Вторая книга Моисеева (Исход), главы 18 – 20.

Понятие «организация» (от лат. organizo – делать сообща, устраивать, стройный вид) многомерно. Им принято обозначать:

а) «внутреннюю упорядоченность, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого»;

б) «характер строения, устройства, структуры» (например, рациональная, сильная, слабая, тонкая О.;

в) «совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого»;

г) «объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур».

Большинство современных ученых едины в том, что термин «организация» универсален, т.е. применим к биологическим, социальным и техническим объектам (подсистемам), и фиксирует закономерности их строения и функционирования. Он традиционно рассматривается в одном ряду с такими научными понятиями, как «элемент», «структура», «система», «управление», однако в их понимании существует немало разногласий.

**1. Проанализируйте существующие определения понятий «элемент», «структура», «система», «подсистема», «организация», концентрируя внимание на различиях между ними. Какие из определений Вы считаете наиболее правильными?**

**2. Как взаимосвязаны эти понятия?**

**3. Что такое «холизм» и «эмерджентность»? Раскройте смысл и практическое значение этих терминов для управленческой деятельности.**

### **Тема 1.3. Организация и управление**

Мнения по поводу идеальных кандидатов на должность существенно расходятся. В одних случаях выдвигают такие требования к кандидату, как, например, скорость работы, в других – пунктуальность. Одних привлекают психологические качества кандидата, других – физические данные. Предприниматель Д. Агарунов (основатель и генеральный директор компании *Gameland*), например, в одном из своих интервью сказал, что он подбирает ключевых сотрудников по голосу: «За голос можно платить!».

**1. В каких профессиях «голос» является важным слагаемым успешной работы?**

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-службы крупной российской компании и Вам поручено усовершенствовать систему отбора претендентов на должности сотрудников call-центра. Главная цель проекта – разработать алгоритм действий, который позволит специалистам-рекрутерам (менеджерам по подбору персонала) объективно учитывать и оценивать качества потенциальных работников, уровень их притязаний, характер и степень мотивации...

**2. Каков общий замысел и какие идеи Вам кажутся перспективными в этой связи? С чего Вы намерены начать? Какими способами и средствами можно выявить именно тех претендентов, которые в будущем отлично справятся с обязанностями оператора call-центра?**

Известен анекдот: HR-менеджер беседует с претендентом на вакансию.

– И последнее: у нас в компании очень ценят чистоту. Вы вытерли ноги о коврик перед входом в офис?

– Да, разумеется.

– Но еще больше в нашей компании ценят правдивость: там нет коврика.

**3. В каких сферах деятельности или профессиях честность работника является качеством №1, а в каких она «желательна, но не обязательна»?**

Современный руководитель любого уровня может быстро и без особых проблем влиться в новый коллектив, но может и оказаться в сложном положении из-за отсутствия опыта. Сотрудники исследовательского центра *Center for Creative Leadership* утверждают, что около 30% молодых американцев на должностях руководителей не справляются с поставленными перед ними задачами именно по этой причине...

Вместе с тем У. Беннис, активно пропагандировавший собственный опыт управления, считает, что личные качества и знания совершенно ни при чем: «Какими бы ни были ваши первые действия, вы только до определенной степени способны повлиять на то, как вас воспринимают сотрудники. Люди, которые будут работать под вашим руководством, составляют свое мнение о вас до вашего появления в офисе, даже если раньше никогда с вами не встречались».

А некоторые российские издания буквально пестрят заголовками о ... «дедовщине» среди менеджеров<sup>7</sup>.

**4. Какую из указанных точек зрения Вы поддерживаете и почему?**

**5. Что такое «моббинг» (mobbing) и «буллинг» (bullying)?**

**6. С какими трудностями Вы лично можете столкнуться после назначения на должность начальника отдела (службы)? Конкретизируйте ответ (организация и подразделение – по Вашему усмотрению).**

### **2.1. Законы организации: общая характеристика**

Как известно, законы диалектики являются всеобщими, их действие распространяется на природу, общество и мышление человека. Эти законы объективны, т.е. не зависят от желаний субъекта; их нельзя «обойти». В силу универсального характера законов, принципов и категорий диалектики, представленной в виде развернутой системы Георгом Вильгельмом Фридрихом Гегелем (1770 – 1831) и положенной на материалистическую «почву» Карлом Марксом (1818 – 1883), любой руководитель обязан быть диалектиком.

Стремление к постоянному самосовершенствованию, системный анализ поступающей информации, учет различных точек зрения и вариантов решения проблемы, нахождение компромиссов, объективная оценка трудового участия и стимулирование персонала – таковы лишь некоторые атрибуты эффективного менеджмента. Между тем среди современных руководителей немало и тех, которые отвергают законы диалектики. Нередко в процессе делового совещания или в личной беседе от них можно услышать: «Начальник всегда прав», «Незаменимых сотрудников не бывает», «Кто не с нами, тот против нас» и т.п.

**1. Вы согласны с тем, что любого сотрудника организации можно заменить?**

**2. Вернитесь к заданию 6 темы 1.1, где речь шла о предмете теории организации, и ответьте: «Убеждение в том, что любому сотруднику любой организации можно найти равноценную замену, относится к структурному или процессуальному аспекту управления?»**

**3. Как развиваются организации, руководители которых игнорируют действие закона единства и борьбы противоположностей?**

**4. Начертите матрицу «ступени развития конфликта (несогласие, столкновение, антагонизм) / внимание руководителя к проблеме (слабое, среднее, сильное). Затем, опираясь на данную таблицу, покажите варианты развития событий на примере какой-либо ситуации в трудовом коллективе.**

### **Тема 2.2. Закон самосохранения**

Закон самосохранения гласит: «Каждая система (социальная или биологическая) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс)». Данный закон может быть представлен в виде соотношения:

$$\sum(R1i + R2i) > \sum(V1i + V2i), \text{ где}$$

<sup>7</sup> См., например: Ярош Н.В. В российских компаниях стала процветать офисная дедовщина // [http://www.gestalt.in.ua/view\\_articles.php?id=40](http://www.gestalt.in.ua/view_articles.php?id=40) ; Дэвенпорт Н. Эмоциональное насилие на работе: молчаливое увлечение? // <http://psyfactor.org/lib/mobbing.htm> ; Кичкаев В. Буллинг. Офисные хулиганы // <http://psyfactor.org/lib/bullying.htm>

$R1i$  – внутренний потенциал (ресурс) и  $R2i$  – внешний потенциал (ресурс) в  $i$ -области (экономика, политика, финансы, кадры, инновации и т.д.), способствующие развитию компании;

$V1i$  – внутренний потенциал (ресурс) и  $V2i$  – внешний потенциал (ресурс), представляющие реальные угрозы для организации и наносящие ей ощутимый вред.

Левая часть формулы представляет собой конструктивный, или созидательный потенциал (С), правая – деструктивный, или разрушительный потенциал (D). Таким образом, формулу можно представить в виде:  $C > D$ .

Закон самосохранения относится к основополагающим законам организации и имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы):

- 1) руководитель и подчиненные не имеют представления о законе;
- 2) руководитель знает о законе, а его подчиненные нет;
- 3) подчиненные знают о законе, а руководитель нет;
- 4) руководитель и подчиненные информированы о законе, имеют представление о характере и особенностях его действия.

**1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому из четырех вариантов и их возможные последствия для организации?**

**2. Выявите внутренние и внешние факторы, оказывающие позитивное воздействие на организацию и повышающие уровень ее самосохранения.**

Опираясь на матрицу «Типовых (четырёх) вариантов действия законов» проанализируйте и промежуточные варианты (когда руководитель и подчиненные знают о законах, однако не выполняют их) и сопоставьте их в табличной форме.

**3. Какое прикладное значение имеет составленная Вами матрица 3x3? Какое название Вы могли бы ей дать**

**4. Перечислите основные факторы, оказывающие влияние на поведение (например, российских граждан) и связанные с умышленным неисполнением законодательства Российской Федерации («знают, но не выполняют»).**

Известно, что из общего числа новых организаций, появляющихся на рынке, в течение 1,5 – 2 лет более 80% прекращают свою деятельность.

**5. Почему это происходит? Поясните на конкретном примере.**

**6. Сформулируйте 4 – 5 рекомендаций для начинающих менеджеров, которые могут помочь им быстро и качественно адаптироваться к рыночным условиям.**

### Тема 2.3. Закон развития

Закон развития гласит: «Каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла». ЖЦ любой организации включает восемь этапов (графически их изображают в виде «шляпы»): нечувствительность, или инкубация (Э1), внедрение, или выведение (Э2), рост (Э3), зрелость (Э4), насыщение (Э5), спад (Э6), крах (Э7), ликвидация, или утилизация (Э8).

Этот закон относится к основополагающим законам организации и имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы).

- 1) руководитель и подчиненные не имеют представления о законе;
- 2) руководитель знает о законе, а его подчиненные нет;
- 3) подчиненные знают о законе, а руководитель нет;
- 4) руководитель и подчиненные информированы о законе, имеют представление о характере и особенностях его действия.

**1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому из четырех вариантов и их возможные последствия для организации?**

**2. Какие факторы обеспечивают эффективное развитие организации в современных условиях? Поясните на конкретном примере.**

#### **Тема 2.4. Закон синергии**

Закон синергии гласит: «Для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет существенно больше либо существенно меньше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов».

Этот закон относится к основополагающим законам организации и имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы).

- 1) руководитель и подчиненные не имеют представления о законе;
- 2) руководитель знает о законе, а его подчиненные нет;
- 3) подчиненные знают о законе, а руководитель нет;
- 4) руководитель и подчиненные информированы о законе, имеют представление о характере и особенностях его действия.

**1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому из четырех вариантов и их возможные последствия для организации?**

**2. Какие методы управления, на Ваш взгляд, обеспечивают достижение позитивного синергетического эффекта в организации? Приведите пример.**

**3. Какие факторы обеспечивают достижение негативного синергетического эффекта в организации? Приведите пример.**

#### **Тема 2.5. Закон информированности – упорядоченности**

Закон информированности – упорядоченности гласит: «Каждая система (социальная или биологическая) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения)».

Этот «фоновый», или «второго уровня», закон имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы):

- 1) руководитель и подчиненные не имеют представления о законе;
- 2) руководитель знает о законе, а его подчиненные нет;
- 3) подчиненные знают о законе, а руководитель нет;
- 4) руководитель и подчиненные информированы о законе, имеют представление о характере и особенностях его действия.

**1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому из четырех вариантов и их возможные последствия для организации?**

**2. Какие, на Ваш взгляд, следствия вытекают из закона информированности – упорядоченности?**

**3. Существуют ли в современных условиях организации и отдельные личности, сталкивающиеся с эффектом «горя от ума»? Почему это происходит?**

#### **Тема 2.6. Закон единства анализа и синтеза**

Закон единства анализа и синтеза гласит: «Каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций». Этот «фоновый», или «второго уровня», закон имеет важное значение для сопоставления потенциалов (ресурсов) организации и принятия оптимальных управленческих решений на всех уровнях – федеральном, региональном, муниципальном, институциональном (корпоративном), внутрифирменном.

*Первый вариант:* потенциал созидания несколько превосходит потенциал разрушения, что соответствует математической интерпретации закона единства анализа и синтеза:  $\{\sum(R1i + R2i) - \sum(V1i + V2i)\} \geq 0$ , где  $R1i, R2i$  – внутренний и внешний потенциал (ресурс), способствующий развитию компании;  $V1i, V2i$  – внутренний и внешний потенциал (ресурс), стремящийся ликвидировать компанию или нанести ей ощутимый вред.

*Второй вариант:* потенциал созидания существенно превосходит потенциал разрушения.

*Третий вариант:* потенциал созидания меньше потенциала разрушения.

**1. Как Вы считаете, каковы «сценарии» развития событий по каждому из трех вариантов и их возможные последствия для организации?**

**2. Какие следствия вытекают из закона, если  $\sum(R1i)$  существенно больше или существенно меньше  $\sum(R2i)$  и каково их практическое значение?**

**3. Какие следствия вытекают из закона, если  $\sum(V1i)$  существенно больше или существенно меньше  $\sum(V2i)$  и каково их практическое значение?**

### **Тема 2.7. Закон композиции и пропорциональности (гармонии)**

Закон композиции и пропорциональности (гармонии) гласит: «Каждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все композиционно необходимые ресурсы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции)».

Этот «фоновый», или «второго уровня», закон имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы):

- 1) руководитель и подчиненные не имеют представления о законе;
- 2) руководитель знает о законе, а его подчиненные нет;
- 3) подчиненные знают о законе, а руководитель нет;
- 4) руководитель и подчиненные информированы о законе, имеют представление о характере и особенностях его действия.

**1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому из четырех вариантов и их возможные последствия для организации?**

**2. Предложите собственную модель гармонизации интересов администрации и персонала, общества и личности (на примере конкретной организации).**

**3. Каковы основные принципы реализации закона композиции – пропорциональности на уровне внутрифирменного управления?**

### **Тема 2.8. Законы социальной организации**

В отличие от универсальных (основополагающих и фоновых) законов, действие которых распространяется на социальную, биологическую и отчасти на технические системы, специфические законы имеют ограниченную сферу действия. Однако это вовсе не умаляет их роли и значения. Более того, как представляется, от степени восприятия, познания и реализации именно «пакета» социальных законов, в конечном счете, будет зависеть дальнейший ход истории и судьба человечества.

**1. Согласны ли Вы с этой авторской гипотезой? Поясните свою точку зрения.**

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

**3. Представьте себя в роли консультанта руководителя крупного предприятия. Сформулируйте 4–5 практических рекомендаций для повышения эффективности менеджмента, вытекающих из закона своеобразия.**

**4. Проиллюстрируйте конкретными примерами каждый из шести законов организации персонала.**

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

**5. Бывают ли первые впечатления о человеке обманчивыми? Как следует действовать менеджеру, чтобы не впасть в эйфорию или, напротив, не ставить крест на ком-либо в зависимости от эффекта первого впечатления?**

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



## Тема 2.9. Принципы организации

Изучая систему принципов организации, многие люди, особенно те, которые имеют значительный жизненный опыт, могут воскликнуть: «Неужели на практике все это действительно важно?! Реальная жизнь весьма отличается от теории». В этой связи обозначим основные подходы к решению противоречий между теорией и практикой.

*Точка зрения:* изучать теорию необходимо, хотя бы для того, чтобы 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 книги.

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

**1. Составьте «портрет» сторонников каждой из трех точек зрения. Каким был их жизненный путь? Что способствовало формированию их мировоззрения?**

**2. Имеется ли у Вас собственная точка зрения по данному вопросу? Поясните.**

**3. Раскройте сущность принципа последовательного подключения. Каковы особенности его реализации для работников сенсуального, иррационального и рационального типов? Приведите примеры.**

## Тема 3.1. Основы проектирования организационных систем

Проектирование организационных систем (ОС) – исключительно важная для любого хозяйствующего субъекта задача, предполагающая создание и обеспечение эффективного взаимодействия двух подсистем: внутреннего функционирования и отношений с внешней средой. *Механизм внутреннего функционирования* включает элементы, необходимые для производственной и управленческой деятельности (определение и ранжирование целей, оптимизация состава подразделений, структуры управления и коммуникаций, распределение задач, функций, полномочий по всем звеньям, упорядочение информационных потоков и совершенствование документооборота). *Механизм отношений с внешней средой* включает элементы, необходимые для формирования и поддержания необходимых связей организации с поставщиками, клиентами, посредниками, а также учета специфики конкурентной борьбы и действия факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

Практическое использование этих 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».

**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, например, методы аппроксимации, массового обслуживания и др.»?**

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

**3. Приведите конкретные примеры организаций, имеющих функциональные цели, цели-аналоги и цели развития.**

**4. Какова специфика формирования ОС компаний, занимающихся внешнеэкономической деятельностью?**

### 3.2. Организационная (корпоративная) культура

Попытки теоретически осмыслить культуру имеют сравнительно недолгую историю. Лишь в XVII в. понятие *cultura* стало употребляться в близком к современному значении, а в XVIII в. немецкий философ-просветитель Иоганн Готфрид Гердер (1744–1803) начал исследовать своеобразие культуры различных эпох и народов.

К настоящему времени количество определений культуры исчисляется уже не сотнями, а тысячами, не говоря о многочисленных нюансах в трактовке понятия «организационная культура». И все же многие ученые справедливо полагают, что «организационная культура – это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующих отношения между членами организации. Что касается типологии и классификации организационной культуры, здесь нет единого мнения.

*Точка зрения:* Существует восемь типов организационной культуры: «оранжерея», «огород», «крупная плантация», «французский сад», «кочующая орхидея», «косяк рыб», «лиана», «отдельные колоски» (М. Бурке).

*Точка зрения:* Существуют три типа организационной культуры: рыночная, бюрократическая и клановая (У. Оучи).

*Точка зрения:* Существуют четыре основных типа организационной культуры: наиболее жизнеспособная, в основе которой сильная ориентация на личность и сильная на экономическую эффективность; наименее жизнеспособная, в основе которой слабая ориентация на личность и слабая на экономическую эффективность, промежуточные – соединяющие в себе сильную ориентацию на личность и слабую на экономическую эффективность и наоборот (Р. Блейк и Дж. Моутон).

**1. Чем можно объяснить такое разнообразие оснований типологии организационной культуры предприятия?**

**2. Проанализируйте каждый из восьми типов организационной культуры (см. таблицу), и заполните её, опираясь на образец.**

Таблица.

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

Наименование типа культуры	Основные черты (признаки)	Примеры	Особенности управления
«Оранжерея»	Эксклюзивный характер продукции или услуг; высокие затраты на содержание помещений, охрану объектов, обучение персонала; угроза нарушения авторских прав, массового тиражирования подделок и др.	Государственные и частные музеи, галереи, антикварные магазины и пр.	
«Огород»	• •	• •	
«Крупная плантация»	• •	• •	
«Французский сад»	•	•	

	•	•	
«Кочующая орхидея»	• •	• •	•
«Косяк рыб»	• •	• •	
«Лиана»	• •	• •	
«Отдельные колоски»	• •	• •	

По мнению американского социолога Э. Шайна, организационная культура представляет собой «набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Такие правила представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные». Ряд авторов трактует культуру организации как сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), «бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива».

**3. Действительно ли администрация организации всегда является «локомотивом», а персонал – «вагонами»? Аргументируйте свою точку зрения.**

Западноевропейский социолог Н. Деметр подчеркивал, что культура предприятия – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами.

**4. Согласны ли Вы с данным утверждением? Быть может, большинство работников лишь играют определенные роли, искажая при этом свою сущность?**

### **Тема 3.3. Субъекты организационно-управленческой деятельности**

В зависимости от возложенных на них функциональных обязанностей отдельные сотрудники организации или подразделения могут выступать как субъектами, так и объектами управления. Субъект – это источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение. Объект – управляемая подсистема, исполнитель распоряжений (человек или машина). Любой индивид является одновременно и субъектом, и объектом управления...

**1. Аргументируйте данный тезис по отношению к таким должностным лицам, как президент страны, председатель правительства, министр, директор крупного предприятия.**

**2. Какими документами и процедурами регламентируется деятельность субъектов управленческой деятельности в организации?**

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 удается четко разграничить деловые и личностные качества работника?**

**4. Почему личная жизнь отдельных персон (политиков, бизнесменов, спортсменов, деятелей искусства и других сфер) 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 3.4. Основные тенденции и перспективы развития современных организаций**

Вступление человечества в информационно-технологическую эру ознаменовалось новыми направлениями 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 широкое применение в новых типах организаций. В их числе: организации с «внутренними рынками», сетевые, виртуальные, многомерные, круговые, интеллектуальные и обучающиеся организации. И все-таки, несмотря на многообразие организационных и организационно-правовых форм современных предприятий, нередко от зарубежных и отечественных бизнесменов и предпринимателей можно безапелляционно услышать: «Новое – это хорошо забытое старое».

**1. Разделяете ли Вы эту точку зрения? К каким мировоззренческим и методологическим выводам в этой связи Вы приходите?**

**2. Каковы, на Ваш взгляд, основные направления деятельности руководителя, являющегося приверженцем пяти принципов управления (преемственности, инновации, системности, верификации и амбивалентности, или двойственности)?**

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 российский ВВП вырастет в 4 раза. Между тем, среднечеловеческие макроэкономические показатели и уровень производительности труда у нас невысоки. За 20 лет новейшей истории России она достигла уровня СССР 1990 (!) года, который в то время был равен уровню США 1950 (!) года...

Кроме того, очередной экономический кризис и девальвация российского 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) нарушил стратегические и тактические замыслы Правительства Российской Федерации...

**4. Как, на Ваш взгляд, изменятся основные 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 в лице ее высших руководителей в обозримом будущем (до 2030 года) значительно уменьшить зависимость страны от экспорта сырья?**

*Точка зрения:* «Я никуда не хочу примыкать и не являюсь членом ни одной из партий. Для меня партия – моя профессия, дети, здоровье, все, что связано с этим и защита этого... Финансирование отрасли в размере 3% от ВВП – это в три раза меньше, чем в Европе, почти в пять раз меньше, чем в США, и в два раза ниже уровня, определенного для

нас экспертами ВОЗ» (Л.М. Рошаль, врач-педиатр, директор Московского НИИ неотложной детской хирургии и травматологии, руководитель Общественной палаты по вопросам здравоохранения).

**5. Как Вы считаете, почему многолетний профицит госбюджета (до 2008 г.) и устойчивый рост золотовалютных резервов от экспорта углеводородов существенно не отразились на финансировании социальной сферы и здравоохранения в России?**

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

В 2013 году общий внутренний долг государств, входящих в Евросоюз, составлял более 90% к их суммарному ВВП.

**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 весьма значительный (сопоставимый с ВВП) внутренний долг государства отражается на уровне жизни его граждан (например, Великобритании, Японии, Италии, США)?**

**9. Каков уровень внутреннего государственного долга в Российской Федерации?**

**10. Назовите 3-4 российские корпорации, являющиеся крупнейшими должниками зарубежных финансовых организаций. Сопоставьте размеры их внешнего долга и рыночную стоимость (капитализацию).**

#### **Распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам и видам**

Согласно Положению о самостоятельной (внеаудиторной) работе студентов распределение объема часов самостоятельной работы студента зависит от места дисциплины и ее значимости в структуре ОП.

Виды, формы и объемы самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов при изучении конкретной учебной дисциплины определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов и утверждаются на кафедре, за которой закреплена данная дисциплина, в виде раздела рабочей программы дисциплины основной образовательной программы.

В связи с вышеизложенным, принимая во внимание объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся, а также баланс времени по видам работы, распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам дисциплины представляется следующим образом:

№ пп	Наименование тем (разделов) дисциплины	Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы	Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения		
			очная	очно-заочная	заочная
1	1.1. Теория организации в системе наук	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	5	7	9
2	1.2. Организация как система	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	5	7	10
3	1.3. Организация и управление	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	5	7	10
4	2.1. Законы организации: общая характе-	Изучение рекомендованной литературы и выполнение	5	7	10

	ристика	заданий Практикума			
5	2.2. Закон самосохранения	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	5	7	10
6	2.3. Закон развития	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	5	7	10
7	2.4. Закон синергии	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	5	7	10
8	2.5. Закон информированности – упорядоченности	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	7	10
9	2.6. Закон единства анализа и синтеза	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	7	10
10	2.7. Закон композиции – пропорциональности (гармонии)	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	7	10
11	2.8. Законы социальной организации	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	7	10
12	2.9. Принципы организации	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	8	10
13	3.1. Основы проектирования организационных систем	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	8	10
14	3.2. Субъекты организационно-управленческой деятельности	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	8	10
15	3.3. Организационная (корпоративная) культура	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	8	10
16	3.4. Основные тенденции и перспективы развития современных организаций	Изучение рекомендованной литературы и выполнение заданий Практикума	6	8	10
<b>Итого:</b>			<b>76</b>	<b>76</b>	<b>159</b>

## 7. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

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

Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются порядком изучения дисциплин в соответствии с рабочим учебным планом и представлены в таблице:

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
<b>ОПК-3</b>	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<b>1</b>	<b>Теория организации</b>
		2	Управление человеческими ресурсами
		3	Государственный экзамен
<b>ПК-19</b>	владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	<b>1</b>	<b>Теория организации</b>

### 7.2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

Показатели достижения заданного этапа освоения компетенций	Критерии оценивания компетенций			
	Не сформирована	Базовый	Повышенный	Высокий
<b>ОПК-3 (первый этап)</b>				

Показатели достижения заданного этапа освоения компетенций	Критерии оценивания компетенций			
	Не сформирована	Базовый	Повышенный	Высокий
3.1. - субъекты организаторской деятельности	Не знает	Знает субъекты организаторской деятельности с ошибками, которые не имеют решающего значения для восприятия их смыслового восприятия	Знает субъекты организаторской деятельности с небольшими погрешностями, часть из которых способен исправить самостоятельно после наводящих вопросов	Демонстрирует глубокие и уверенные знания
У.1. - использовать систему знаний в области теории организации при проектировании организационных структур и разработке стратегий управления человеческими ресурсами	Не умеет	Частичное соответствие требованиям	Выполняет в соответствии с основными требованиями	Выполняет в соответствии со всеми требованиями
В.1. – навыками планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Не владеет	Владеет ограниченным набором навыков	Демонстрирует владение основными навыками	Демонстрирует уверенное владение разнообразными навыками
<b>ПК-19 (первый этап)</b>				
3.1. – понятие и сущность организации; роль организации в жизни современного общества	Не знает	Знает понятие и сущность, а также роль организации в жизни современного общества организации с ошибками, которые не имеют решающего значения для восприятия их смыслового восприятия	Знает понятие и сущность, а также роль организации с небольшими погрешностями, часть из которых способен исправить самостоятельно после наводящих вопросов	Демонстрирует глубокие и уверенные знания



Показатели достижения заданного этапа освоения компетенций	Критерии оценивания компетенций			
	Не сформирована	Базовый	Повышенный	Высокий
У.1. – применять на практике законы и принципы теории организации для решения профессиональных задач, в т.ч. классификации и определения специфики деятельности организаций	Не умеет	Частичное соответствие требованиям	Выполняет в соответствии с основными требованиями	Выполняет в соответствии со всеми требованиями
В.1. – навыками координации деятельности всех участников для обеспечения выполнения бизнес-плана организации	Не владеет	Владеет ограниченным набором навыков	Демонстрирует владение основными навыками	Демонстрирует уверенное владение разнообразными навыками

### **7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

#### **7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний**

##### **Типовые тесты для проверки сформированности ОПК-3**

#### **1. Основными ресурсами, которыми располагает любая организация, являются:**

1. производственные, финансовые, социальные
2. материальные, социальные, духовные
3. людские, материальные, финансовые, информационно-технологические
4. стратегические, тактические, оперативные

#### **2. «Структура организации отражает относительную важность каждого из трех критериев – функционального, продуктового или рыночного» (Б.З. Мильнер) и называется:**

1. многомерной
2. круговой
3. сетевой
4. виртуальной

#### **3. Организация, объединяющая «поставщиков, производителей и органы по реализации продукции, между которыми устанавливаются долгосрочные стабильные отношения» (Б.З. Мильнер), называется:**

1. многомерной
2. круговой
3. сетевой
4. виртуальной

**4. Организация, отличительными чертами которой являются «осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций, образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности» (Б.З. Мильнер), называется:**

1. многомерной
2. круговой
3. сетевой
4. виртуальной

**5. Организация, характерным признаком которой является совет (комитет), включающий руководителей, наиболее авторитетных сотрудников, представителей государственной власти и общественности, называется:**

1. многомерной
2. круговой
3. сетевой
4. виртуальной

**6. Если в общей организационно-управленческой структуре (например, банка) выделяются два типа подразделений – подразделения, выполняющие линейные функции, и подразделения, выполняющие штабные функции, – то такая эта структура называется:**

1. линейной
2. линейно-функциональной
3. функциональной
4. дивизиональной

**7. Руководитель – единоначальник, осуществляющий все функции управления и подчиняющийся по всем вопросам вышестоящему начальнику, возглавляет производственное звено любого уровня при организационной структуре:**

1. линейной
2. линейно-функциональной
3. функциональной
4. дивизиональной

**8. Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов при организационной структуре:**

1. линейной
2. линейно-функциональной
3. функциональной
4. дивизиональной

**9. Если работа в организации обеспечивается путем создания целевых подразделений, где объединяются ведущие специалисты для совместной разработки программы, и руководитель программы определяет, что и когда должно быть сделано, а кто и как будет выполнять ту или иную работу решает линейный руководитель, то это признаки структуры:**

1. линейной
2. линейно-функциональной
3. функциональной
4. матричной

**10. Если подразделения именуются отделениями и формируются главным образом по продуктовому признаку, либо по региональному или по рыночному, то это организационная структура:**

1. линейная
2. линейно-функциональная
3. функциональная
4. дивизиональная

**11. Менеджеры оказываются практически в равных условиях, и иерархия исчезает при такой организационной структуре, как:**

1. виртуальная
2. сетевая
3. матричная
4. дивизиональная

**12. Добавьте пропущенное слово в определение «Теория организации»:**

Теория организации – это наука, изучающая основные \_\_\_\_\_ формирования и развития биологических, социальных и технических систем, а также специфику жизнедеятельности конкретных организаций как реально существующих объектов.

**13. Часть первая Гражданского кодекса РФ содержит главу IV «Юридические лица» регламентирует функционирование организаций:**

1. коммерческих и некоммерческих
2. крупных, средних и малых
3. резидентов и нерезидентов
4. государственных и частных

**14. Согласно Гражданскому кодексу РФ, разновидностями хозяйственных обществ являются:**

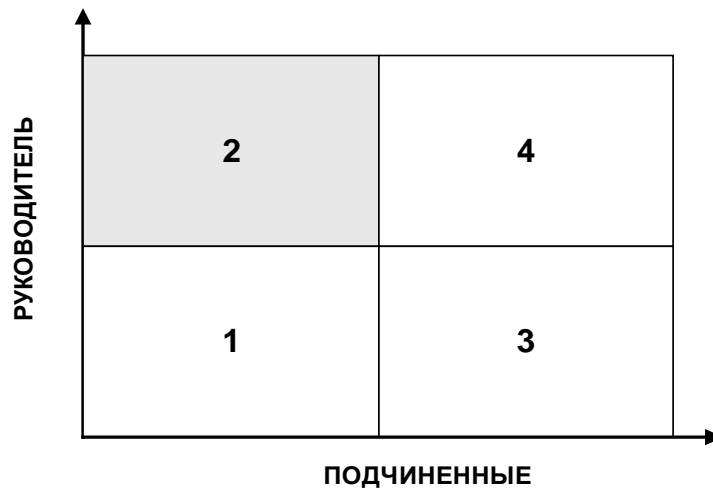
1. ПАО, АО, ООО
2. ОАО, ЗАО, ООО
3. АОЗТ, АООТ, ООО

**15. В матрице вариантов реализации законов организации на внутрифирменном уровне сегмент 1 обозначает:**



1. стихийное развитие
2. «умного» руководителя
3. «умных» подчиненных
4. «умную» организацию

16. В матрице вариантов реализации законов организации на внутрифирменном уровне сегмент 2 обозначает:



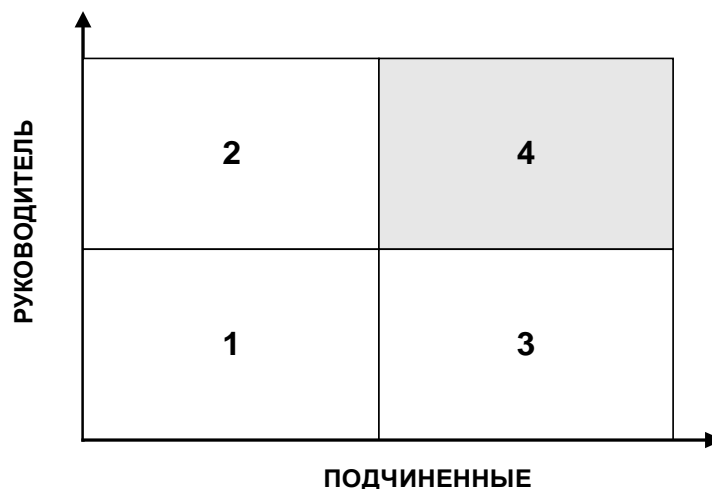
1. стихийное развитие
2. «умного» руководителя
3. «умных» подчиненных
4. «умную» организацию

17. В матрице вариантов реализации законов организации на внутрифирменном уровне сегмент 3 обозначает:



1. стихийное развитие
2. «умного» руководителя
3. «умных» подчиненных
4. «умную» организацию

18. В матрице вариантов реализации законов организации на внутрифирменном уровне сегмент 4 обозначает:



1. стихийное развитие
2. «умного» руководителя
3. «умных» подчиненных
4. «умную» организацию

19. «Десятка» условий формирования организационной культуры предприятия (по версии Эдгара Шайна) – это первичные и вторичные факторы в соотношении:

1. 3 + 7
2. 4 + 6
3. 5 + 5
4. 6 + 4

20. Восемь типов организационной культуры (оранжерея, огород, французский сад, крупная плантация, кочующая орхидея, косяк рыб, лиана, отдельные колоски) выделил и обосновал:

1. Э. Шайн
2. М. Бурке
3. Э. Локе
4. У. Оучи

#### Типовые тесты для проверки сформированности ПК-19

1. Теория организации оформилась как область научного знания:

1. в эпоху античности
2. в средние века
3. в эпоху нового времени (1640–1870)
4. в первой половине XX века

2. Нобелевский лауреат Дуглас Норт (1920 – 2015) разработал и обосновал теорию:

1. научного управления

2. бюрократической организации
3. человеческих отношений и поведенческих наук
4. институтов и институциональных изменений

**3. Организационно-управленческая концепция Уильяма Оучи (род. 1943) – это сравнительный анализ американского (А) и японского (J) типов управления для выделения и обоснования нового, смешанного:**

1. X-типа
2. Y-типа
3. Z-типа
4. W-типа

**4. Понятие «кибернетика» в научный оборот ввел автор одноименной книги, изданной в 1948 году:**

1. Аксель Иванович Берг
2. Норберт Винер
3. Гирт Хофстеде
4. Дуглас Норт

**5. Японский бизнесмен, основатель компании “Matsushita Electric”, известной своей бытовой электроникой под брендами Panasonic, Technics, National, Коносуке Мацусита (1894 – 1989) сформулировал новую философию бизнеса, нацеленную на**

1. выпуск высококачественных и конкурентоспособных товаров
2. максимизацию прибыли и повышение доходов персонала
3. профессиональное и персональное развитие сотрудников организации
4. преодоление бедности и повышение благосостояния общества

**6. В теории организации понятия «эмерджентность» и «синергия» соотносятся по объему как**

1. меньшее и большее
2. большее и меньшее
3. эквивалентные
4. не связанные между собой

**7. «Каждая система (организация) стремится к выживанию в условиях конкурентной борьбы за счёт оптимального использования собственного потенциала (ресурса)». Это формулировка закона**

1. самосохранения
2. развития
3. синергии
4. гармонии

**8. «Каждая организация реализует собственный потенциал по мере прохождения всех этапов жизненного цикла и стремится достичь наибольшего суммарного эффекта». Это формулировка закона**

1. самосохранения

2. развития
3. синергии
4. гармонии

**9. «Используя определённый набор ресурсов, каждая организация «на выходе» получает результат, существенно отличающийся от простой суммы входных потенциалов этих ресурсов». Это формулировка закона**

1. самосохранения
2. развития
3. синергии
4. гармонии

**10. Законы самосохранения, развития и синергии в теории организации обобщенно именуется**

1. основополагающими
2. законами второго уровня
3. законами социальной организации
4. законами диалектики

**11. Законы единства анализа и синтеза, информированности – упорядоченности, композиции и пропорциональности (гармонии) в теории организации именуется**

1. основополагающими
2. законами второго уровня
3. законами социальной организации
4. законами диалектики

**12. Принципы соответствия целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, сочетания централизации и децентрализации, ритмичности и прямооточности относятся к группе**

1. общих принципов организации
2. принципов статической организации
3. принципов динамической организации
4. принципов рационализации

**13. Принципы приоритета персонала, структур над функциями, объекта над субъектом относятся к группе**

1. общих принципов организации
2. принципов статической организации
3. принципов динамической организации
4. принципов рационализации

**14. Принципы приоритета цели, функций над структурой, субъекта над объектом относятся к группе**

1. общих принципов организации
2. принципов статической организации
3. принципов динамической организации
4. принципов рационализации

**15. Принципы последовательного подключения и всесторонности входящей информации относятся к группе**

1. общих принципов организации
2. принципов статической организации
3. принципов динамической организации
4. принципов рационализации

**16. Общий принцип управления, предполагающий учет и использование прошлого опыта, называется**

1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. амбивалентностью
5. верификацией

**17. Общий принцип управления, предполагающий критическое отношение к прошлому опыту и нестандартные действия, называется**

1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. амбивалентностью
5. верификацией

**18. Общий принцип управления, предполагающий не фрагментарное, а всестороннее (многомерное) и объективное исследование процессов и явлений, называется**

1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. амбивалентностью
5. верификацией

**19. Общий принцип, указывающий на противоречивый, двойственный характер развития человека, организации и общества в целом, называется**

1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. амбивалентностью
5. верификацией

**20. Общий принцип, указывающий на необходимость экспериментального (опытного) подтверждения концептуальных идей и планов, называется**

1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. амбивалентностью
5. верификацией



## Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Теория организации в системе современного научного знания.
2. Предмет, функции и специфика теории организации как науки.
3. Генезис и эволюция теории организации как науки: основные идеи, концепции и научные школы.
4. Понятие системы. Классификация систем. Особенности функционирования социальных систем.
5. Понятие организации. Основные критерии и подходы для классификации организаций.
6. Понятие структуры и основные разновидности организационных структур.
7. Организационно-правовые формы современных предприятий.
8. Система управления организацией: общая характеристика.
9. Методологические основы формирования и развития системы управления организацией.
10. Сущность, содержание и специфика проектирования организационных систем.
11. Организационная культура современного предприятия: сущность, структура, краткая характеристика основных элементов.
12. Зарубежный опыт формирования и развития организационной культуры предприятия (на конкретном примере).
13. Отечественный опыт формирования и развития организационной культуры предприятия (на конкретном примере).
14. Сущность и содержание основных стилей управленческой деятельности.
15. Специфика организационно-управленческой деятельности и типовые функциональные обязанности руководителя (профиль организации по выбору студента).
16. Закон самосохранения: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
17. Закон развития: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
18. Закон синергии: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
19. Закон информированности – упорядоченности: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
20. Закон единства анализа и синтеза: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
21. Закон композиции – пропорциональности (гармонии): сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
22. Закон своеобразия: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
23. Закон социальной гармонии: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
24. Закон оптимальной загрузки персонала: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
25. Закон эффективного восприятия и запоминания информации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
26. Закон эффективного осмысления информации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
27. Закон установки: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
28. Закон устойчивости информации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
29. Закон доходчивости информации: сущность и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
30. Закон единства и борьбы противоположностей и его значение для управления организацией.
31. Принцип преемственности и его прикладное значение.
32. Принцип инновации и его прикладное значение.
33. Принцип комплексности (системности) и его прикладное значение.
34. Принцип верификации и его прикладное значение.

35. Принцип амбивалентности и его прикладное значение.
36. Принцип соответствия целей и ресурсов и его прикладное значение.
37. Принцип соответствия распорядительства и подчинения и его прикладное значение.
38. Принцип сочетания централизации и децентрализации и его прикладное значение.
39. Принцип ритмичности и его прикладное значение.
40. Принцип прямооточности и его прикладное значение.
41. Принцип синхронизации и его прикладное значение.
42. Принцип наивысшего приоритета цели и его прикладное значение.
43. Принцип приоритета функций над структурой и его прикладное значение.
44. Принцип приоритета субъекта над объектом и его прикладное значение.
45. Принцип приоритета персонала и его прикладное значение.
46. Принцип приоритета структур над функциями и его прикладное значение.
47. Принцип приоритета объекта над субъектом и его прикладное значение.
48. Принцип последовательного подключения и его прикладное значение.
49. Принцип внутренней рационализации и его прикладное значение.
50. Принципы всесторонности входящей информации и рекомендаций по рационализации и их прикладное значение.
51. Понятие сетевой организации. Особенности функционирования сетевых организаций.
52. Понятие виртуальной организации. Особенности функционирования виртуальных организаций.
53. Понятие круговой организации. Особенности функционирования круговых организаций.
54. Понятие многомерной организации. Особенности функционирования многомерных организаций.
55. Понятие обучающейся организации. Особенности функционирования обучающихся организаций.
56. Понятие организации с внутренним рынком. Особенности функционирования организаций с внутренними рынками.

### **Список тем, рекомендованных для подготовки курсовой работы**

1. Теория организации в системе научного знания: круг проблем, тенденции и перспективы развития.
2. Эволюция теории организации как науки: основополагающие идеи, концепции, школы.
3. Совершенствование системы управления организацией (на конкретном примере\*<sup>8</sup>).
4. Основные модели организации трудовых отношений в современной России: сущность, специфика, перспективы коррекции и развития.
5. Внешняя среда организации: сущность, специфика анализа и управления (на конкретном примере).
6. Формирование и развитие корпоративной культуры в современной организации (на конкретном примере\*).
7. Формирование и развитие организационной культуры в отечественных и зарубежных корпорациях: сравнительный анализ.
8. Современная организация как объект управления: создание, функционирование и стратегии развития (на конкретном примере\*).
9. Принципы управления: теория, методология и практика реализации в современной организации (на конкретном примере\*).

---

<sup>8</sup> Темы, отмеченные символом \*, предполагают указание в скобках официального названия организации. Например: «Совершенствование системы управления организацией (на примере ПАО «Аэрофлот»». Другими примерами конкретных организаций – объектами исследования – могут выступать: коммерческий банк, авиакомпания, туристическая фирма, гостиница, торговое предприятие (универмаг, супермаркет, ресторан, интернет-магазин), предприятия бытового обслуживания, развлечений и досуга (мастерская, химчистка, кинотеатр, салон красоты, фитнес-клуб) и прочие.

10. Функции управления: теория, методология и практика реализации в современной организации (на конкретном примере\*).
11. Методы управления: теория и практика реализации в современной организации (на конкретном примере\*).
12. Планирование как функция управления и организационная система (на конкретном примере\*).
13. Контроль как функция управления и организационная система (на конкретном примере\*).
14. Диалектика централизации и децентрализации управления в организации (на конкретном примере\*).
15. Современные организационно-управленческие структуры: основные разновидности и механизмы функционирования (на конкретном примере\*).
16. Критерии и механизмы оценки эффективности организационных структур управления (на конкретном примере\*).
17. Диалектика процессов стимулирования и мотивации в организации (на конкретном примере\*).
18. Мотивация как функция управления и организационная система (на конкретном примере\*).
19. Делегирование как функция управления: сущность, специфика, механизмы реализации (на конкретном примере\*).
20. Экономические методы управления: общая характеристика и особенности применения в коммерческой организации (на конкретном примере\*).
21. Экономические методы управления: общая характеристика и особенности применения в некоммерческой организации (на конкретном примере\*).
22. Административно-правовые методы управления: общая характеристика и особенности применения в коммерческой организации (на конкретном примере\*).
23. Административно-правовые методы управления: общая характеристика и особенности применения в некоммерческой организации (на конкретном примере\*).
24. Социально-психологические методы управления: общая характеристика и особенности применения в коммерческой организации (на конкретном примере\*).
25. Социально-психологические методы управления: общая характеристика и особенности применения в некоммерческой организации (на конкретном примере\*).
26. Управление внутренними коммуникациями организации: структурные элементы и механизмы, способы и средства повышения эффективности.
27. Управление внешними коммуникациями организации: структурные элементы и механизмы, способы и средства повышения эффективности.
28. GR-менеджмент: сущность, содержание, тенденции и перспективы развития.
29. Человеческий фактор и межличностные коммуникации в процессе управления: теория и практика.
30. Информационное и техническое обеспечение процесса управления: цели, задачи, пути совершенствования.
31. Персональный менеджмент (самоменеджмент): сущность, актуальные проблемы и тенденции развития.
32. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров в Российской Федерации.
33. Оценка управленческого персонала: сущность, специфика, методы и процедуры.
34. Эффективный менеджер и его роль в управлении организацией: теория и практика.
35. Коррупция как глобальная управленческая проблема: сущность, основные причины и способы противодействия на государственном (федеральном) уровне.
36. Коррупция как глобальная управленческая проблема: сущность, основные причины и способы противодействия на международном уровне.

37. Деловая репутация современной коммерческой организации: основные элементы, пути и средства поддержания (на конкретном примере).
38. Деловая репутация современной некоммерческой организации: основные элементы, пути и средства поддержания (на конкретном примере).
39. Имидж национального лидера: основные слагаемые, пути и механизмы поддержания.
40. Жизненный цикл организации: сущность и специфика управленческой деятельности на различных этапах.
41. Концепция «научного управления» Ф.У. Тейлора: генезис, развитие и современное значение.
42. Концепция «административного управления» А. Файоля: генезис, развитие и современное значение.
43. Концепция «человеческих отношений» Э. Мэйо: генезис, развитие и современное значение.
44. Научный вклад К. Левина в развитие организационно-управленческой теории.
45. Научный вклад Д. МакГрегора в развитие организационно-управленческой теории.
46. Научный вклад Т. Бойделла в развитие организационно-управленческой теории.
47. Законы организации: общая характеристика и практическое значение.
48. Законы социальной организации: общая характеристика и практическое значение.
49. Принципы организационно-управленческой деятельности: общая характеристика и практическое значение.
50. Актуальные проблемы и перспективы развития теории организации.

### **7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений**

#### **Типовые задания для проверки уровня сформированности умений для компетенции ОПК-3**

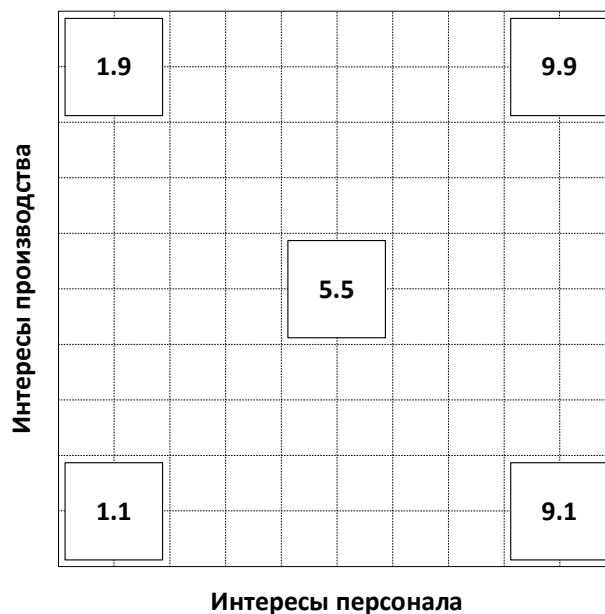
#### **1. Установите соответствия между формулами и вариантами действия закона само-сохранения на внутрифирменном уровне:**

1.  $\sum (R1i + R2i) \geq \sum (V1i + V2i)$
2.  $\sum (R1i + R2i) \ll \sum (V1i + V2i)$
3.  $\sum (R1i + R2i) \gg \sum (V1i + V2i)$

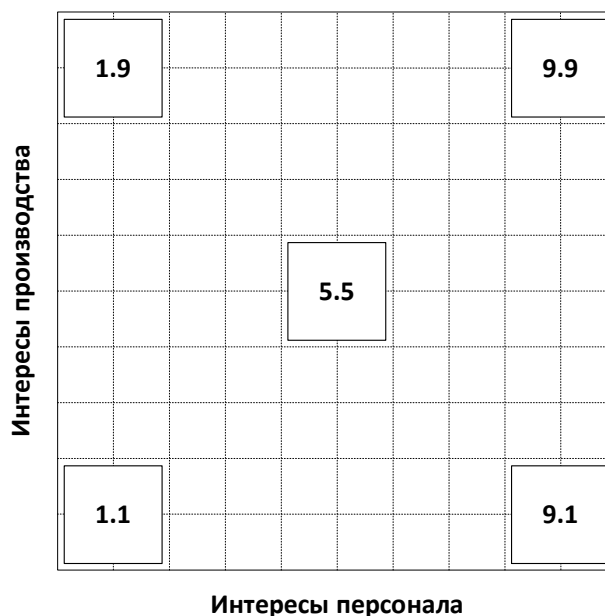
- а. общая формула закона
- б. организация функционирует эффективно
- в. организация функционирует неэффективно

#### **2. Установите соответствия между цифровыми обозначениями в «решетке» Роберта Блейка и Джейн Моутон и сущностью стилей управления организацией:**

- а. «убогий» менеджмент
- б. «серединный» менеджмент
- в. «обогатенный» менеджмент
- г. «распорядительный» менеджмент
- д. «гуманный» менеджмент



3. Используя управленческую «решетку» Роберта Блейка и Джейн Моутон, идентифицируйте действия руководителя организации в отношении пяти подчиненных:



- а. зачислить в резерв на повышение в должности
- б. учить управлению персоналом
- в. учить управлению производством (планирование, организация, контроль)
- г. рассмотреть возможность об освобождении от занимаемой должности
- д. усилить мотивацию трудовой деятельности

4. Установите соответствия между основными критериями и разновидностями организаций:

Критерии классификации	Виды организаций
По социальному статусу	1

По правовому статусу	2
По целям и способам существования	3
По источникам финансирования	4
По масштабу деятельности	5
По направленности деятельности	6

- а. правительственные и неправительственные
- б. формальные и неформальные
- в. коммерческие и некоммерческие
- г. бюджетные и небюджетные
- д. местные, региональные, национальные, международные
- е. хозяйственные и общественные

**5. Профессор Ю.Д. Красовский, известный российский специалист по управлению, выделяет четыре стадии рыночной ориентации организации, или социокультурных образцов поведения. Соотнесите каждую из четырех стадий с их главной целью:**

- 1. производственная
  - 2. сбытовая
  - 3. конъюнктурная
  - 4. маркетинговая
- а. качество
  - б. уметь продать
  - в. отслеживать рынок
  - г. удовлетворить клиента

**6. Каждая стадия (модель) рыночной ориентации предприятия характеризуется определенным поведением менеджеров. Определите образцы поведения для каждой из предложенных стадий развития:**

Наименование стадии (модели)	№№
Производственная ориентация	1
Сбытовая ориентация	2
Конъюнктурная ориентация	3
Маркетинговая ориентация	4

- а. Продать выгодно и неважно кому, имидж не формируется, главное качество продукции
- б. Пренебрежительное отношение к покупателю, имиджу не придается существенного значения
- в. Внимательное отношение к покупателю, формирование персоналом имиджа фирмы
- г. Деловое общение с клиентами, имидж фирмы определяется покупателем

**7. При реинжиниринге производится радикальное \_\_\_\_\_1\_\_\_\_\_ бизнес-процессов, т.е. изменение всей существующей \_\_\_\_\_2\_\_\_\_\_, а не только поверхностные \_\_\_\_\_3\_\_\_\_\_. Реинжиниринг – это поиск, анализ и \_\_\_\_\_4\_\_\_\_\_ новых способов выполнения работ.**

Вместо цифр вставьте нужные слова из списка:

- а. перепроектирование
- б. системы
- в. преобразование

- г. новшества
- д. совершенствование
- е. организации
- ж. изменения
- з. внедрение

**8. Основная цель бизнес-процессов – это \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ «входа», т.е. организационных ресурсов (люди, сырье, \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_, технология и пр.), в «выход», т.е. \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ данного процесса.**

Вместо цифр вставьте нужные слова из списка:

- а. перепроектирование
- б. системы
- в преобразование
- г. новшества
- д. совершенствование
- е. результат
- ж. информация

**9. Дополните ключевыми словами процесс проектирования новой организационной системы, включающий несколько этапов и типовых процедур:**

- 1-й этап. Определение \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ организации с учетом факторов внешней среды и \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ общественного развития.
- 2-й этап. Конкретизация \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_, направленных на достижение главной цели.
- 3-й этап. Разработка общей \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ развития.
- 4-й этап. Разработка \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ реализации стратегической концепции в различных условиях внешней среды (стандартных, благоприятных, неблагоприятных).
- 5-й этап. Создание \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ – схемы взаимодействия всех структурных элементов.
- 6-й этап. Создание \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_ управления.

- а. главной цели
- б. целей-ориентиров
- в. потребностей
- г. стратегии
- д. организационной модели
- е. тактических способов
- ж. организационной структуры

**10. Тактика эволюционных изменений в организации предполагает (выразите согласие или не согласие с утверждениями):**

- |   |        |
|---|--------|
| 1. систематический анализ и организационное «сопровождение» производственной и управленческой деятельности предприятия для выявления внутренних проблем и внешних угроз | да/нет |
| 2. разработку и периодическое уточнение перспективного плана развития организации (в том числе системы управления)  | да/нет |
| 3. последовательную реализацию запланированных мероприятий  | да/нет |
| 4. оценку нововведений и поощрение сотрудников за вклад в осуществление наиболее значительных проектов  | да/нет |

5. принципиальные разногласия между руководителями по стратегическим и тактическим вопросам да/нет
6. изменение масштабов деятельности, технологии производства да/нет
7. неудовлетворительное функционирование предприятия (снижение объема и качества выпускаемой продукции, производительности труда, сокращение объема продаж и рынков сбыта, недостаток ресурсов) да/нет

### **Задание 1.**

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-службы крупной российской компании и Вам поручено усовершенствовать систему отбора претендентов на должности сотрудников call-центра. Главная цель проекта – разработать алгоритм действий, который позволит специалистам-рекрутерам (менеджерам по подбору персонала) объективно учитывать и оценивать качества потенциальных работников, уровень их притязаний, характер и степень мотивации...

***Каков общий замысел и какие идеи Вам кажутся перспективными в этой связи? С чего Вы намерены начать? Каким способами и средствами можно выявить именно тех претендентов, которые в будущем отлично справятся с обязанностями оператора call-центра?***

### **Задание 2.**

Допустим, что через 5 – 7 лет работы на муниципальной службе Вы приняли решение уволиться. Прежде Вы занимали должность главного специалиста в сфере градостроительства и ЖКХ, а теперь хотите организовать собственный бизнес. У Вас есть жилье, доставшееся по наследству от родственников, а также накопления (10 миллионов рублей), которые можно инвестировать тремя способами:

- а) купить одну («под ключ») или две («с чистовой отделкой») квартиры в новом строящемся микрорайоне для последующей сдачи в аренду;
- б) купить готовый офис на первом этаже в построенном многоквартирном доме для последующей сдачи его в аренду (под магазин, салон красоты и т.п.);
- в) продать старую квартиру и вместе с имеющимися деньгами купить вместо нее новую плюс готовый офис на первом этаже в построенном многоквартирном доме для работы в нем.

***Используя SWOT-анализ, рассмотрите каждый из трех сценариев: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.***

***Возможно, ни один из этих вариантов не кажется Вам перспективным, и Вы захотите купить недвижимость в одном из курортных мест: а) в России (Крым или Сочи), б) за границей (Турция или Греция). Обоснуйте привлекательность такой инвестиции.***

### **Задание 3.**

Познакомьтесь с типологией организационной культуры М. Бурке и уясните суть каждого типа: «оранжерея», «огород», «крупная плантация», «французский сад», «косяк рыб», «лиана», «кочующая орхидея», «отдельные колоски».

***Какой из восьми типов Вы считаете оптимальным и перспективным для успешной реализации проекта, связанного с покупкой недвижимости в курортном месте (см. задание 2)? Почему?***



#### Задание 4.

*Точка зрения (Ф. Шиппер, Ч. Манц):* «В современных с точки зрения управления компаниях преобладает горизонтальная *органическая* структура, когда задачи могут предопределяться в соответствии с потребностями работников и внешними условиями, круг правил ограничен, а властные полномочия базируются не столько на иерархии, сколько на опыте и знаниях сотрудников, процесс принятия решений децентрализован».

*Точка зрения (Р. Дафт):* «Горизонтальные коммуникации, способствующие деятельности специальных групп, команд и менеджеров-интеграторов, во многом базируются на новых компьютерных информационных системах, обеспечивающих распределение информации между работниками. Органическая организация может не иметь должностных инструкций и даже организационной структуры».

*Изучите рекомендованную литературу и заполните таблицу, конкретизируя основные различия между двумя типами организаций по указанным критериям:*

Таблица 1.

#### Сравнительный анализ двух типов организаций

Основные критерии	Традиционная организация (жесткая механистическая)	Современная организация (свободная органическая)
Структура		
Задачи		
Коммуникации и отчетность		
Команды, спецгруппы и интеграторы		
Принятие решений		

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

*Означает ли то, что органическая тенденция доминирует, вероятность упразднения в обозримом будущем «должностных инструкций и... организационной структуры»? Разрешимо ли в принципе данное противоречие?*

*Прокомментируйте высказывание К. Маркса: «Устаревшее стремится восстановиться и упрочиться в рамках вновь возникших форм».*

*Прокомментируйте высказывание И. Гете: «Хотя мир в целом продвигается вперед, молодежи приходится всякий раз начинать все сначала».*

#### Типовые задания для проверки уровня сформированности умений для компетенции ПК-19

**1. Установите соответствие между спецификой основной деятельности и названиями организационных форм предприятия:**

Предприятие малого бизнеса, занимающееся НИОКР или другими наукоемкими работами с высокой степенью риска	1
Совместное владение, обладание единым объектом, чаще всего домом, но также и другим недвижимым имуществом	2
Объединение предприятий одной отрасли для устранения конкуренции	3
Временное договорное объединение для осуществления проектов, которые, как правило, уникальны и требуют совместных действий	4

- а. кондоминиум
- б. картель
- в. венчур
- г. консорциум

**2. Установите соответствия (распределите законы по соответствующим группам):**

Основополагающий закон (универсальный 1-го порядка)	1
«Фоновый» закон (универсальный 2-го порядка)	2
Закон социальной организации (специфический – фирмы)	3
Закон социальной организации (специфический – персонала)	4

- а. оптимальной загрузки
- б. синергии
- в. своеобразия
- г. композиции – пропорциональности (гармонии)

**3. Установите соответствия (распределите законы по соответствующим группам):**

Основополагающий закон (универсальный 1-го порядка)	1
«Фоновый» закон (универсальный 2-го порядка)	2
Закон социальной организации (специфический – фирмы)	3
Закон социальной организации (специфический – персонала)	4

- а. социальной гармонии
- б. самосохранения
- в. установки
- г. информированности - упорядоченности

**4. Установите соответствия между названиями и определениями законов:**

Наименование закона	Определение закона
1	Используя определенный набор ресурсов, любая организация «на выходе» получает результат, существенно отличающийся от простой суммы входных потенциалов этих ресурсов
2	Каждая система (социальная или биологическая) стремится к выживанию в условиях конкурентной борьбы за счет оптимального использования собственного потенциала (ресурса)
3	Каждая организация реализует собственный потенциал по мере прохождения всех этапов жизненного цикла и стремится достичь наибольшего суммарного эффекта

4	Структурная устойчивость целого определяется наименьшей устойчивостью части целого
---	--

- а. закон синергии
- б. закон самосохранения
- в. закон синергии
- г. закон наименьших

**5. Установите соответствия между названиями и определениями законов:**

Наименование закона	Определение закона
1	Каждая система (социальная или биологическая) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования
2	Каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций
3	Каждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении

- а. закон информированности – упорядоченности
- б. закон единства анализа и синтеза
- в. закон композиции – пропорциональности (гармонии)

**6. Установите соответствия (распределите принципы по соответствующим группам):**

Общие принципы организации	1
Принципы статической организации	2
Принципы динамической организации	3
Принципы рационализации	4

- а. принцип приоритета структуры над функциями
- б. принцип приоритета объекта над субъектом
- в. принцип последовательного подключения
- г. принцип преемственности
- д. принцип приоритета цели
- е. принцип верификации
- ж. принцип приоритета персонала
- з. принцип всесторонности входящей информации

**7. Относится ли каждый из принципов к группе общих принципов организации? Выразите согласие («да») или несогласие («нет»):**

- а. принцип преемственности да/нет
- б. принцип верификации да/нет
- в. принцип амбивалентности да/нет

- |   |        |
|---|--------|
| г. принцип эффективности и экономичности      | да/нет |
| д. принцип соответствия целей и ресурсов      | да/нет |
| е. принцип последовательного подключения      | да/нет |
| ж. принцип приоритета функций над структурой  | да/нет |
| з. принцип приоритета структуры над функциями | да/нет |

**8. Распределение функций, задач и ответственности между персоналом организации – важнейшая организационно-управленческая проблема. В процессе оптимизации управленческих структур руководителям приходится выбирать между принципами централизации и децентрализации...**

**Сгруппируйте ниже приведенные преимущества по двум основным критериям:**

1. позволяет обеспечить высокую согласованность действий звеньев организации
2. улучшает контроль деятельности подразделений
3. сокращает количество ошибок при принятии решений
4. позволяет оперативно решать проблемы
5. позволяет принимать более объективные решения
6. повышает гибкость организации

А. Централизация	Б. Децентрализация

**9. Разрабатывая новую философию бизнеса, основатель японской электротехнической корпорации “Matsushita Electric” К. Мацусита сформулировал триединый постулат: «Задачей любого предпринимателя должно быть преодоление А, освобождение общества от Б и достижение В».**

**10. Сгруппируйте десять факторов организационной культуры по версии Э. Шайна:**

1. точки концентрации внимания высшего руководства;
2. реакция руководства на критические ситуации в организации;
3. отношение к работе и стиль поведения руководителей;
4. система критериев для поощрения сотрудников;
5. критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения сотрудников
6. структура организации;
7. система передачи информации и организационные процедуры;
8. внешнее и внутреннее оформление офиса (помещений) организации;
9. истории и мифы о наиболее значимых событиях и персонах в жизни организации;
10. формализованные положения о философии существования организации

А. Первичные факторы	Б. Вторичные факторы

**Задание 1.**

*Точка зрения:* «Никто не может быть умнее рынка – ни «Северсталь», ни кто-то еще. И никто не знает будущего. Мы сделали много ошибок и потеряли много денег, но мы пытаемся быстрее ликвидировать негативные последствия ошибок и извлечь из них какие-то уроки» (Алексей Мордашов).

*Познакомьтесь с интервью Председателя Совета директоров ПАО «Северсталь» газете «Ведомости»<sup>9</sup>, в котором Алексей Мордашов рассказал, почему ему не было жаль отказаться от плана превратить «Северсталь» в крупнейшую сталелитейную компанию мира. Кроме того, если необходимо, обратитесь к материалам официального сайта <http://www.severstal.com/rus/> и ответьте на два вопроса: «Почему российские бизнесмены не столь самокритичны и требовательны к себе в отличие от Мордашова?» и «Почему в ежегодных рейтингах стоимости (капитализации) крупнейших компаний мира российских корпораций обычно не более 5 – 6 из 500?»<sup>10</sup>*

## **Задание 2.**

Мнения по поводу идеальных кандидатов на должность существенно расходятся. В одних случаях выдвигают такие требования к кандидату, как, например, скорость работы, в других – пунктуальность. Одних привлекают психологические качества кандидата, других – физические данные. Предприниматель Д. Агарунов (основатель и генеральный директор компании *Gameland*), например, в одном из своих интервью сказал, что он подбирает ключевых сотрудников по голосу: «За голос можно платить!».

***В каких профессиях «голос» является важным слагаемым успешной работы?***

Известен анекдот: HR-менеджер беседует с претендентом на вакансию.

– И последнее: у нас в компании очень ценят чистоту. Вы вытерли ноги о коврик перед входом в офис?

– Да, разумеется.

– Но еще больше в нашей компании ценят правдивость: там нет коврика.

***В каких сферах деятельности или профессиях честность работника является качеством №1, а в каких она «желательна, но не обязательна»?***

## **Задание 3.**

Современный руководитель любого уровня может быстро и без особых проблем влиться в новый коллектив, но может и оказаться в сложном положении из-за отсутствия опыта. Сотрудники исследовательского центра *Center for Creative Leadership* утверждают, что около 30% молодых американцев на должностях руководителей не справляются с поставленными перед ними задачами именно по этой причине...

Вместе с тем У. Беннис, активно пропагандировавший собственный опыт управления, считает, что личные качества и знания совершенно ни при чем: «Какими бы ни были ваши первые действия, вы только до определенной степени способны повлиять на то, как вас воспринимают сотрудники. Люди, которые будут работать под вашим руководством, составляют свое мнение о вас до вашего появления в офисе, даже если раньше никогда с вами не встречались».

А некоторые российские издания буквально пестрят заголовками о ... «дедовщине» среди менеджеров<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> См.: Интервью – Алексей Мордашов, генеральный директор «Северстали» // Ведомости. 2014. 13 февраля. / <http://info.vedomosti.ru/newslines/news/2014/02/13/22721161>

<sup>10</sup> См. материалы, размещенные на официальных сайтах изданий “Financial Times” <https://www.ft.com/ft500> и “Fortune” <http://beta.fortune.com/global500/>

<sup>11</sup> См., например: Ярош Н.В. В российских компаниях стала процветать офисная дедовщина // [http://www.gestalt.in.ua/view\\_articles.php?id=40](http://www.gestalt.in.ua/view_articles.php?id=40) ; Дэвенпорт Н. Эмоциональное насилие на работе: молчали-

**Какую из указанных точек зрения Вы поддерживаеме и почему?  
 Что такое «моббинг» (mobbing) и «буллинг» (bullying)?  
 С какими трудностями Вы лично можете столкнуться после назначения на  
 должность начальника отдела (службы)? Конкретизируйте ответ (организация и  
 подразделение – по Вашему усмотрению).**

### 7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности

#### Типовые задания для проверки уровня сформированности навыков для компетенции ОПК-3

##### Задание 1.

Изучая систему принципов организации, многие люди, особенно те, которые имеют значительный жизненный опыт, могут воскликнуть: «Неужели на практике все это действительно важно?! Реальная жизнь весьма отличается от теории». В этой связи обозначим основные подходы к решению противоречий между теорией и практикой.

*Точка зрения:* изучать теорию необходимо, хотя бы для того, чтобы 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 книги.

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

**Составьте «портрет» сторонников каждой из трех точек зрения. Каким был их жизненный путь? Что способствовало формированию их мировоззрения?**

**Имеется ли у Вас собственная точка зрения по данному вопросу? Поясните.**

**Раскройте сущность принципа последовательного подключения. Каковы особенности его реализации для работников сенсуального, иррационального и рационального типов? Приведите примеры.**

##### Задание 2.

Каждая личность уникальна, неповторима, и не зря существует народная мудрость: «На вкус и цвет товарища нет». Вместе с тем, организационные изменения не могут быть внедряться «под каждого» сотрудника в отдельности, т.е. с учетом индивидуальных черт характера, интересов, ожиданий.

Чтобы разрешить данное противоречие, как и многие другие трудности, необходим компромисс. В современном менеджменте разработаны и успешно применяются универсальные методики, позволяющие добиться поставленной цели. Одну из них, включающую шесть базовых методов преодоления сопротивления изменениям, разработал Э. Хьюз.

Таблица 2.

Методы преодоления сопротивления изменениям

Название метода	Основные категории и/или типы сотрудников	Вероятные последствия	
		позитивные	негативные
Информирование и общение			

Участие и вовлечение			
Помощь и поддержка			
Переговоры и соглашения			
Манипуляция и кооптация			
Явное и неявное принуждение			

*Предположим, что Вы – руководитель организации – планируете какое-либо проактивное изменение. Подумайте, какие категории сотрудников и/или типы людей могут оказывать сопротивление при внедрении новшества. Заполните таблицу 1, отразив в ней действия по стимулированию шести групп персонала.*

*Поясните на конкретных примерах, каким образом в процессе управления изменениями менеджеры используют принципы амбивалентности и верификации.*

*Выразите свое отношение к утверждению: «Незаменимых работников не бывает». Действительно ли каждого сотрудника в организации можно заменить без особых потерь для рабочего процесса, трудового коллектива? Приведите примеры, аргументирующие и опровергающие данное суждение.*

*Прокомментируйте не менее известное утверждение: «Начальник всегда прав». Бывают ли ситуации, когда начальник не прав? Что в таких случаях может (должен) сделать подчиненный?*

### Задание 3.

Разработка планов развития отдельных направлений бизнеса (бизнес-единиц, БЕ) позволяет сформулировать конкретные задачи организации и результаты, к достижению которых она стремится в области маркетинга, инноваций и финансов. При этом нередко между планируемыми показателями и стремлениями высшего руководства возникает стратегический разрыв:

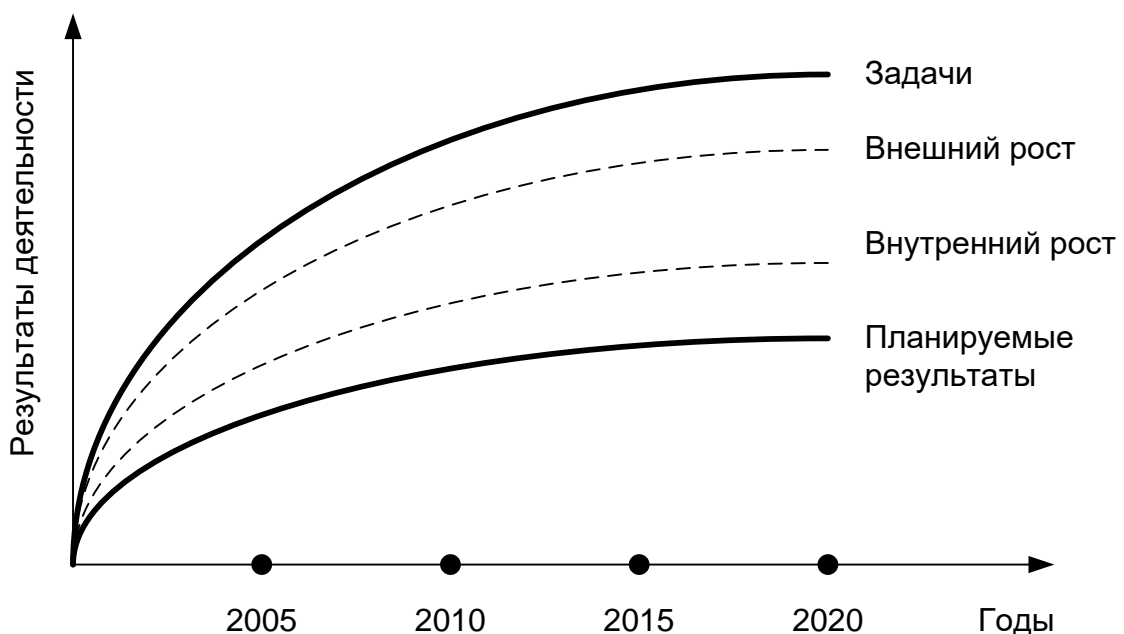


Рис. 1. Стратегический разрыв

В этом случае возможны два стратегических решения: пересмотр задач в сторону уменьшения или поиск новых способов достижения прежних целей на основе выявления скрытых резервов и возможностей. Планируемые результаты деятельности организации могут быть превышены либо путем совершенствования текущего бизнеса, либо за счет его трансформации в новые разновидности.

**Возьмите для примера малое предприятие (профиль – по Вашему усмотрению), а затем уточните понятия «внутренний рост» и «внешний рост».**

**Какие внутренние и внешние источники развития предприятия до 2020 года Вы, как генеральный директор, рассчитываете использовать?**

**Что такое «синергизм», «синергетический эффект»? Приведите примеры отрицательной и положительной синергии.**

#### Задание 4.

*Ситуация:* В конце XX века, компания *Toshiba* видела свое будущее в переходе от выпуска электронного оборудования и его компонентов (видеотехника, компьютеры, полупроводниковые элементы) к производству мультимедийных устройств. Она прогнозировала наступление эры интеграции электроники, средств массовой информации (печати, TV, кино) и программного обеспечения, что ведет к созданию совершенно новых рынков и видов бизнеса (рис. 2).

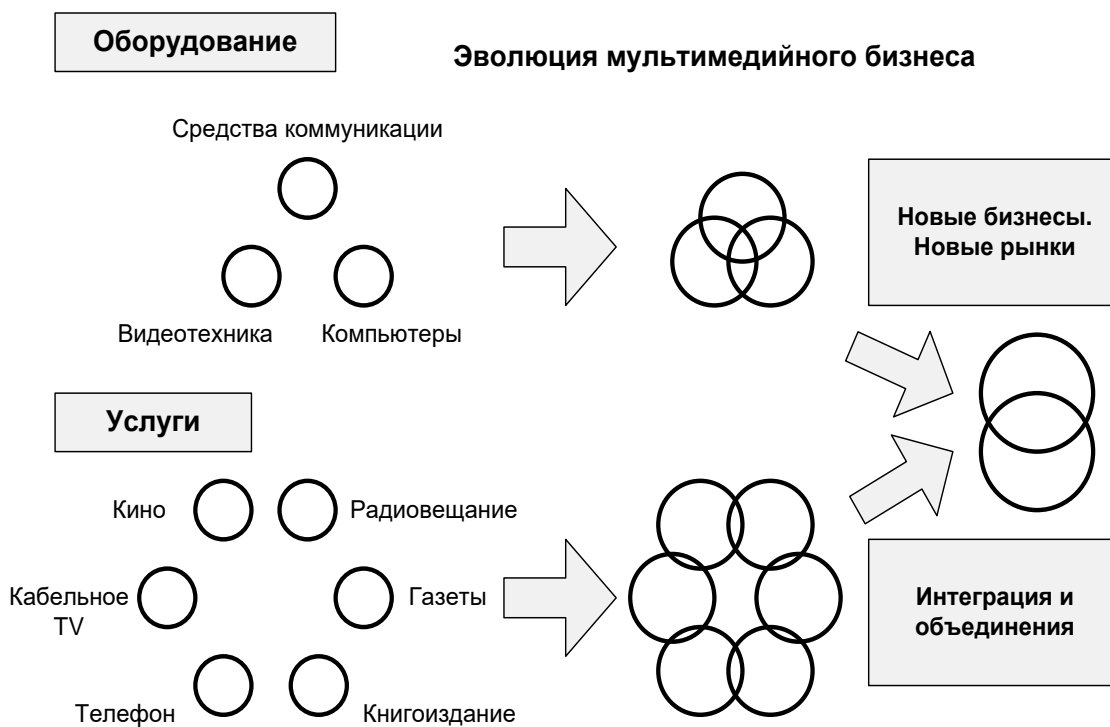


Рис. 2. Toshiba: использование внутреннего и внешнего синергизма<sup>12</sup>

В результате анализа новых возможностей было определено магистральное направление развития – устранение барьеров между производственными отделами и специалистами бизнес-единиц. Компания также заключила ряд стратегических соглашений с мировыми лидерами в области аппаратных и программных средств вычислительной техники – *Siemens, IBM, MCA, Time Warner, Thomson Multimedia*.

<sup>12</sup> Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – 3-е международное издание / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. С.158.



Для активизации сотрудничества с этими компаниями в *Toshiba* была создана новая группа подразделений, подотчетная президенту фирмы и призванная решить три основные задачи: 1) активизировать выявление синергизма между различными направлениями деятельности компании с целью создания новых инфраструктур и продуктов; 2) обеспечить создание основных технических компонентов и новых технологий; 3) использовать внешний синергизм путем укрепления стратегических союзов, которые помогут распределить ответственность за конкретные разработки, будут способствовать внедрению технических новшеств и обмену идеями.

*Проанализируйте доступные источники информации и материалы (научно-аналитические статьи, корпоративные отчеты, международные и национальные рейтинги), отражающие основные достижения компании Toshiba в XXI веке.*

*С какими проблемами сталкивалась эта компания и как они решались?*

### **Типовые задания для проверки уровня сформированности навыков для компетенции ПК-19**

#### **Задание 1.**

Предположим, что после окончания вуза Вы в течение 4 – 5 лет работали в одном из федеральных министерств на должностях ведущего и главного специалиста, а кроме того, обучались в магистратуре ВАВТ и получили диплом магистра экономики. В первые два-три года Вам казалось, что все в жизни складывается нормально и перед Вами открываются хорошие перспективы, однако затем ситуация быстро изменилась. Хотя директор департамента и его заместитель неоднократно публично хвалили Вас и высказывались о том, что Вы – потенциальный кандидат на вышестоящую должность, но вскоре они оба уволились, а на вакантную должность начальника отдела назначили человека, попавшего под сокращение в подведомственном министерству учреждении. Судя по всему, вопрос о карьере закрыт, по крайней мере на ближайшие несколько лет...

*Каким образом Вы будете действовать, оказавшись на перепутье? Некоторые из Ваших родных и близких советуют покинуть государственную службу и начать собственное дело, а Вы сомневаетесь...*

*Какие дополнительные факторы могут склонить чашу весов в те или иную сторону? Возможно, есть третий путь – не госслужба и не бизнес. Какой?*

#### **Задание 2.**

Внимательно изучите Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. 03.07.2016) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу 01.08.2016), в том числе особенности нормативно-правового регулирования развития малого и среднего предпринимательства в России, вопросы поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства органами государственной власти и органами местного самоуправления, а также корпорацией развития малого и среднего предпринимательства и т.п.

*Если Вы никогда не занимались предпринимательством, то изложите общий план действий, связанных с определением сферы бизнеса и алгоритм регистрации предприятия в форме ИП, а если занимались, тогда перечислите основные проблемы, с которыми сталкиваются начинающие российские предприниматели.*

*Какие из перечисленных в Федеральном законе мероприятия по поддержке субъектов малого и среднего бизнеса «работают» на практике, а какие нет?*

#### **Задание 3.**

Как известно, коррупция в мире и в России возникла не вчера. Оставить все, как есть, и не лечить эту старую болезнь нельзя, а лечить эффективно не получается... Обилие нормативных актов разного уровня – от конвенции ООН «Против коррупции» до массы

федеральных законов и корпоративных регламентов – в совокупности с эмоциональными выступлениями высших государственных чиновников свидетельствует, что понимание проблемы есть, но ситуация в реальной экономике очень сложная и малоприятная для частного бизнеса. Сегодня лишь единичные руководители не сетуют на массу проверок, необъективность и откровенные вымогательства со стороны проверяющих на фоне благих официальных докладов о снижении числа проверок и проверяющих...

*Предположим, что Вы – начинающий предприниматель (сфера бизнеса – на выбор). В процессе очередной проверки финансово-хозяйственной деятельности были обнаружены недостатки, которые Вам надлежит устранить в сроки, определенные законодательством. Как Вы намерены поступить в данной ситуации? Выполнить все предписания проверяющего или...? Конкретизируйте свой ответ.*

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

Уровень сформированности компетенций ОПК-3 (первый этап) и ПК-19 (первый этап) оценивается в ходе текущей и промежуточной аттестации студентов согласно Положению о балльно-рейтинговой системе Автономной некоммерческой организации высшего образования «Институт международных экономических связей».

Максимальная оценка текущей работы студентов – 50 баллов, в т.ч:

- посещение аудиторных занятий (контактная работа – лекции, практические работы/семинары) – максимум 20 баллов;

- работа на семинарах и практических занятиях (выступление с докладом, подготовка презентаций, устные ответы, решений задач, работа студентов малых группах, выполнение домашних заданий и т.п.) – максимум 20 баллов;

- письменная контрольная работа – максимум 10 баллов (если две работы – максимум по 5 баллов за каждую).

**Промежуточная аттестация** в соответствии с учебным планом по направлению 38.03.02 Менеджмент (профиль «Международный менеджмент») по дисциплине «Теория организации» проводится в форме экзамена.

Максимальная оценка знаний, умений и навыков студента, выявленных в ходе экзамена – 50 баллов. Сумма баллов на экзамене складывается из оценки правильности выполнения тестовых заданий или устного ответа и решения ситуационных задач.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности знаний – **20 баллов**. Это могут быть тесты или при устном экзамене ответы на вопросы билета (за каждый вопрос не более 10 баллов).

#### **Шкала оценки тестовых заданий**

- Тесты закрытого типа (множественного выбора, альтернативного выбора, исключения лишнего, восстановления последовательности)  
Правильно выбран вариант ответа – 1 балл
- Тесты дополнения  
Вписан верный ответ – 2 балла

#### **Шкала оценивания устного ответа (в баллах) на вопрос на экзамене**

Раскрытие темы, использование основных понятий (максимум 3 балла)	Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения	3
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, но с опорой на соответствующие понятия	2
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен	1

	Терминологический аппарат непосредственно не связан с раскрываемой темой	0
Изложение фактов и примеров по теме (максимум 3 балла)	Приводятся факты и примеры в полном объеме	3
	Приводятся примеры в полном объеме, но может быть допущена фактическая ошибка, не приведшая к существенному искажению смысла	2
	Приводятся примеры в усеченном объеме, допущено несколько фактических ошибок, не приведших к существенному искажению смысла	1
	Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы	0
Композиционная целостность, логическая последовательность (максимум 3 балла)	Ответ характеризуется композиционной цельностью, соблюдена логическая последовательность, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	3
	Ответ характеризуется композиционной цельностью, есть нарушения последовательности, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	2
	Есть нарушения композиционной целостности и последовательности, большое количество неоправданных пауз	1
	Не прослеживается логика, мысль не развивается	0
Речевых и лексико-грамматических ошибок нет (1 балл)		1

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений и навыков – **30 баллов**.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений и навыков – **30 баллов**.

Если для проверки умений применяются тесты, то используются следующие шкалы оценки (максимум за тесты **15 баллов**):

Определена верность суждений и логическая связь между ними – 3 балла;

Определена верность суждений, но не установлена связь между ними – 2 балла;

ИЛИ

Определена верность только одного суждения и установлена связь – 2 балла;

Определена верность только одного суждений – 1 балл.

Если задания на проверку умений формулируются в виде заданий, то можно использовать следующую шкалу:

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Аккуратность оформления				1
<b>ИТОГО:</b>				<b>10</b>

Шкала оценивания уровень выполнения заданий на проверку категории ВЛАДЕТЬ может варьироваться в зависимости от количества баллов.

Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач, требующих аргументации собственной точки зрения

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3

Обоснование способа решения проблемы	0	1	2	3
Предложение альтернативного варианта	0	1	2	3
Полнота, последовательность, логика изложения	0	1	2	3
Аккуратность и правильность оформления				2
<b>ИТОГО:</b>				<b>20</b>

#### Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач

Понимание представленной информации	0	1	2
Изложение фактов	0	1	2
Предложение способа решения проблемы	0	1	2
Обоснование способа решения проблемы	0	1	2
Предложение альтернативного варианта	0	1	2
Полнота, последовательность	0	1	2
Логика изложения	0	1	2
Аккуратность и правильность оформления			1
<b>ИТОГО:</b>			<b>15</b>

При выставлении экзаменационной оценки суммируются баллы, полученные в ходе текущей работы и баллы, полученные непосредственно в ходе экзамена.

Возможно получение поощрительных баллов, согласно п.2.4 Положения о балльно-рейтинговой системе.

Перевод итоговой суммы баллов по дисциплине из 100-балльной в эквивалент традиционной пятибалльной системе осуществляется в соответствии со следующей шкалой (п. 3.6 Положения о балльно-рейтинговой системе):

#### Экзамен

Баллы по 100-балльной-шкале	Пятибалльная система оценки
85-100 баллов	Отлично
70-84 баллов	Хорошо
52-69 баллов	Удовлетворительно
51 балл и ниже	Неудовлетворительно

#### Описание шкалы оценивания

Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) 51 балл и ниже компетенция (компетенции) не сформирована	Оценка «удовлетворительно» (зачтено) 52-69 баллов Базовый уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «хорошо» (зачтено) 70-84 баллов Повышенный уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «отлично» (зачтено) 85-100 баллов Высокий уровень освоения компетенции (компетенций)
Компетенция (ее часть) не развита. Обучающийся не обладает необходимыми знаниями, не смог продемонстрировать умения и навыки	Компетенция (ее часть) недостаточно развита. Обучающийся частично знает основные теоретические положения, допускает ошибки при определении понятий, способен решать стандартные задачи, допуская небольшие погрешности	Обучающийся владеет знаниями и умениями, проявляет соответствующие навыки при решении стандартных и нестандартных задач, но имеют место некоторые неточности в демонстрации освоения материала	Обучающийся обладает всесторонними и глубокими знаниями, уверенно демонстрирует умения, сложные навыки, уверенно ориентируется в практических ситуациях.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### **8.1. Основная литература**

1. Баранников А.Ф. Теория организации: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 700 с. [Интернет-портал «Университетская библиотека ONLINE»]  
[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=118137](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=118137)
2. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. Кн.2. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 434 с. [Интернет-портал «Университетская библиотека ONLINE»]  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271808&sr=1>
3. Попов В.П. Организация. Тектология XXI. – СПб.: Алетейя, 2015. – 232 с. [Интернет-портал «Университетская библиотека ONLINE»]  
[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=363302](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=363302)

### **8.2. Дополнительная литература**

4. Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В. Теория организации Учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., пер. и доп. - М.: Юрайт, 2015. (biblio-online.ru)
5. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. Учебник для бакалавров 3-е изд., пер. и доп. - М.: Юрайт, 2015. (biblio-online.ru)
6. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Настольная книга для среднего класса России и не только... – Saarbruken: LAP Lambert Academic Publishing, 2013.
7. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение). Кн.1. – М. – Берлин: Директ-Медиа, 2015. 661 с. [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=271807&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=271807&sr=1)
8. Русецкая О.В., Трофимова Л.А., Песоцкая Е.В. Теория организации. Учебник для академического бакалавриата. - М.: Юрайт, 2015. (biblio-online.ru)

### **Нормативные правовые документы**

9. Конституция Российской Федерации. – М.: Омега-Л, 2014.
10. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 22.12.2014) «О противодействии коррупции» // <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=172553>
11. 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) // <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=113505>

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

12. <http://mgs.migsu.ru> (Журнал «Государственная служба», РАНХиГС, МИГСУ);
13. <http://www.cfin.ru/management> (Менеджмент: теория и практика управления);
14. <http://www.mevriz.ru> (Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»);
15. <http://www.top-personal.ru> (Журнал «Управление персоналом»)
16. [www.rubicon.ru](http://www.rubicon.ru) (Словарь «Социальные теории организации»)
17. [www.ptpu](http://www.ptpu) (Эволюционная теория организации)
18. <http://eur.ru> (Теория организации. Экономика и управление на предприятиях)
19. [www.bizbook.ru](http://www.bizbook.ru) (Теория организации. Мильнер Б.З, 2003/2008)

20. <http://www.consalt-spb.ru/index.php?select=programs> (Бизнес консалтинг: аналитика и практика: практические аспекты и расширенные консультации)
21. [www.aup.ru](http://www.aup.ru) (Административно-управленческий портал)

При осуществлении образовательного процесса студентами и профессорско-преподавательским составом используются следующее программное обеспечение:

1. Операционная система Microsoft Windows.
2. Пакет офисных программ Microsoft Office.
3. Антивирусные программы.
4. Программы-архиваторы.
5. Электронное хранилище научно-образовательных ресурсов с возможностями удаленного доступа на базе современного телекоммуникационного комплекса.
6. Базы данных электронных публикаций, электронных периодических изданий научного и учебно-методического направления.
7. Электронный библиотечный фонд (каталог).

Также используется программное обеспечение электронного ресурса сайта ИМЭС, включая картотеку ИМЭС, систему тестирования Moodle, а также сетевую версию АСУ «Спрут».

При осуществлении образовательного процесса студентами и профессорско-преподавательским составом используются следующие информационно справочные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн», Консультант плюс, виртуальные справочные службы, Библиотеки, англоязычные ресурсы и порталы по экономике.

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

### *Подготовка к лекциям*

Для успешного изучения курса студент должен быть готов к лекции. Для того чтобы подготовиться к активной работе во время лекции, следует заранее ознакомиться с соответствующим разделом программы, с рекомендованной литературой, просмотреть записи предыдущей лекции. Некоторые студенты считают, что, имея хорошие учебные пособия, лекцию можно не записывать. Однако, преподаватель, как правило, не излагает учебное пособие, а освещает наиболее важные проблемы. И еще один аргумент в пользу ведения записи лекции на занятии – студент, который только слушает, быстрее устает и часто отвлекается.

Лекцию не следует записывать дословно. «Погоня» за словами преподавателя отвлекает студента от его мысли, а это приводит к тому, что в конспекте появляются обрывки фраз. Даже если студент записал все, что говорит преподаватель, это отвлекает его от анализа и осмысления материала.

В ходе лекции необходимо обращать внимание на интонацию преподавателя. Если по какой-либо причине что-то не удалось записать, то надо сделать на полях конспекта пометку и постараться завершить работу над лекцией после ее окончания.

Для записей лекций нужно завести общую тетрадь. На каждой странице следует оставлять поля для заметок, вопросов, собственных мыслей, возникающих в ходе лекции и при последующей работе с записями.

### *Подготовка к практическим занятиям*

Необходимым продолжением лекции является практическое занятие, подготовку к которому следует начинать с изучения плана практического занятия, затем разобраться в списке рекомендованной литературы, и только потом внимательно прочитать конспект лекций, учебник и учебное пособие.

На семинарах, практических занятиях и в процессе подготовки к ним студенты закрепляют полученные ранее теоретические знания, овладевают основными методами и приемами анализа различных процессов и явлений, приобретают навыки практического применения теоретических знаний, опыт рациональной организации учебной работы, готовятся к выполнению контрольной работы. Важной задачей является развитие навыков

самостоятельного изложения студентами своих мыслей по основным научным проблемам как в устном, так и письменном виде.

На каждом практическом занятии проводится опрос студентов на предмет знания или фактически изученного материала (по лекциям и по дополнительной литературе).

Также каждое практическое занятие включает в себя решение практических задач (кейсов), тестирование и обсуждение текущих событий, касающихся непосредственно изучаемой дисциплины. На базе прочитанных материалов периодических изданий осуществляется моделирование практических ситуаций и их совместная проработка. Также студенты обязаны сделать доклад на предложенную тему.

Преподаватель и студенты оценивают сообщения на практических занятиях по форме и по содержанию.

Для углубления и закрепления лекционного материала в рамках данного учебного курса предусмотрен специализированный практикум, который объединяет тематические проблемно-поисковые и практические задания с выраженной творческой и прикладной ориентацией для формирования системы профессиональных знаний, умений и навыков.

Методические указания по выполнению заданий, включённых в Практикум, являются универсальными:

- все задания практикума (без исключения) обязательны для выполнения в процессе подготовки студента к семинару по соответствующей теме;
- ответы на задания должны быть подготовлены в устной или письменной форме (по указанию преподавателя);
- часть заданий (как правило, выполняемых устно) коллективно обсуждаются на групповых занятиях;
- ответы на задания, выполняемые письменно, должны иметь объём 1-2 страницы формата А4, соответствовать правилам оформления научных работ (шрифт Times New Roman, кегль 14 для основного текста, 10 для сносок, интервал полуторный); на каждое задание нужно дать конкретный, аргументированный ответ со ссылками на основную и дополнительную литературу, периодические издания и Интернет-ресурсы либо изложить, если это предусмотрено, собственную точку зрения, а также сделать краткие выводы.

#### *Работа с литературой*

На студенческой скамье надо научиться самостоятельно работать с книгой, и делать это так, чтобы культура чтения стала признаком профессиональной квалификации.

Работа с учебником или учебным пособием требует определенных навыков. Существует несколько форм ведения записей: план (простой и развернутый), выписки, тезисы, аннотации, резюме, конспект.

План – самая краткая форма записей. Он является основной частью большинства других форм ведения записей. План может быть простым (кратким) и развернутым. Им можно воспользоваться, чтобы сориентироваться в содержании произведения, найти быстрее в книге нужное место. Развернутым планом удобно пользоваться при подготовке текста собственного сообщения.

Выписки - это либо цитаты какого-либо отрывка изучаемого произведения, содержащего существенные мысли автора, факты, статистические материалы и т.п., либо краткое, близкое к дословному, изложение таких мест. Их можно дословно воспроизвести в тетради, на отдельных листках или карточках. Они необходимы при подготовке доклада, реферата, устного сообщения. Выписки являются основной составной частью тезисов и конспектов.

Тезисы – это сжатое изложение основных мыслей прочитанного произведения и подготавливаемого сообщения. Они носят утвердительный характер (по-гречески «тезо» означает «утверждаю»).

Аннотация – краткое обобщение содержания произведения, дающее лишь общее представление о книге, брошюре, статье. Аннотация может содержать не только оценку, но и отдельные фрагменты авторского текста.

Резюме – краткая оценка прочитанного произведения, которая характеризует его выводы, главные итоги, а не содержание произведения как аннотация.

Конспект (от лат. conspectus – «обзор», «изложение») – это наиболее совершенная, наиболее развернутая форма записей, включающая в себя план, выписки и тезисы. Конспект кратко передает все содержание произведения и содержит фактический материал.

Умение конспектировать – это основа успешного усвоения учебного материала. Конспект составляется в соответствии с планом. В конспекте следует выделять наиболее значимые места. Он может содержать диаграммы, схемы, хронологические и другие таблицы, которые позволяют лучше усвоить материал.

#### *Самостоятельная работа*

Основным условием успеха самостоятельной работы является её систематичность и планомерное распределение в течение всего периода изучения дисциплины.

Характер самостоятельной работы студентов может быть репродуктивным (самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.), познавательно-поисковым (подготовка презентаций и выступление) и творческим (подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий и др.).

Планирование времени на самостоятельную работу, необходимого на изучение настоящей дисциплины, лучше всего осуществлять на весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение пройденного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в списке рекомендуемой литературы. По каждой из тем для самостоятельного изучения, приведенных в программе дисциплины, следует сначала прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и нужных для освоения последующих разделов.

#### *Работа с Интернет-источниками*

Работа с Интернет-ресурсами позволяет активизировать самостоятельную деятельность студентов. Задания, которые даются в Институте, могут быть построены таким образом, что возникает необходимость обратиться к тем или иным сайтам, чтобы найти дополнительный материал, провести поиск или сравнение. К тому же, современные Интернет-ресурсы привлекательны не только наличием разнообразного текстового материала, но и мультимедийного, что повышает эмоциональную составляющую и заинтересованность студента в образовательном процессе и самостоятельном поиске информации.

Размещенную в сети Интернет информацию можно разделить на три основные группы:

- справочная (электронные библиотеки и энциклопедии);
- научная (тексты книг, материалы газет и журналов);
- учебная (методические разработки, рефераты).

Наиболее значимыми являются электронные библиотеки. Электронные библиотеки обеспечивают доступ к полным текстам учебников, учебных, учебно-методических пособий, справочников, энциклопедий и пр.

Институт международных экономических связей (ИМЭС) подключен к Электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru/>). Базы данных ресурса содержат необходимую литературу из раздела 8.



Для входа в систему с домашних ПК необходимо авторизоваться (ввести логин и пароль), который присвоен каждому студенту индивидуально и выслан на личную электронную почту с объяснением пользования данным ресурсом<sup>13</sup>.

Также на официальном сайте ИМЭС студенты могут воспользоваться электронным каталогом библиотеки ИМЭС.

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - это крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 18 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 3200 российских научно-технических журналов, в том числе более 2000 журналов в открытом доступе.

Для пользования данным ресурсом студенты регистрируются на данном портале, указав полное название Института в поле "организации". Доступ осуществляется с компьютеров ИМЭС.

#### *Написанию рефератов:*

Реферат (от lat. «докладывать», «сообщать») представляет собой письменный доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников, а также собственные выводы по основным вопросам данной темы. Реферат является первой ступенью на пути освоения навыков проведения научно-исследовательской работы.

Процесс написания реферата включает:

- выбор темы;
- составление плана;
- подбор источников и их изучение;
- написание текста работы и ее оформление.

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, опираясь на предлагаемую тематику. В работе на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов.

Работу над рефератом следует начинать с общего ознакомления с темой (прочтение соответствующего раздела учебника, учебного пособия и других источников). Однако перечень источников не должен связывать инициативу студента. Он может использовать произведения подобранные самостоятельно. Особенно внимательно необходимо следить за новой литературой по избранной проблематике, в том числе за журнальными статьями. Кроме того, не лишним будет ознакомиться с рефератами предшественников по аналогичной или похожей теме, где можно почерпнуть некоторые идеи (при этом обязательно сделать сноску в тексте работы), а также принять во внимание правила оформления реферата. В процессе изучения литературы рекомендуется делать выписки, постепенно группируя и накапливая теоретический и практический материал. План реферата должен быть составлен таким образом, чтобы он раскрывал тему работы.

Структурными элементами реферата являются: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, список литературы, приложения.

Во «введении» необходимо рассмотреть актуальность темы с точки зрения современной науки, нынешнего состояния общества и культуры. Следует указать место обозначенной проблемы среди других, как частных, так и более общих, а также избранное Вами направление ее рассмотрения.

Введение оканчивается формулированием цели и задач исследования. Цель реферата может заключаться в том, чтобы обобщить или сравнить различные подходы к рассмотрению проблемы, выявить наименее или наиболее изученные ее стороны, показать основной смысл исследовательского направления, наметить пути его дальнейшего разви-

---

<sup>13</sup> Логин и пароль можно получить также в деканате факультета мировой экономики и международной торговли.

тия. Задачи (их может быть несколько) отражают более детальное рассмотрение цели. В качестве задач могут выступать: анализ литературы по избранной теме, сравнение различных подходов к решению проблемы, исторический обзор, описание основных понятий исследования и т.д.

«Основная часть» посвящена самому исследованию. В ней, в соответствии с поставленными задачами, раскрывается тема работы. Здесь нужно проследить пути решения поставленной проблемы. Это делается с помощью цитирования и пересказа текста используемых вами литературных источников. Собственные слова, как правило, здесь нужны для смысловых связей и для высказывания своего отношения к позиции автора.

При подготовке реферата важно научиться выделять главное в текстах первоисточников, с которыми Вы работаете. Прежде всего, надо «понять» название монографии или статьи, потому что именно в нем, как правило, концентрируется основная идея автора. Затем посмотреть оглавление и предметный указатель (чтобы понять, есть ли в книге то, что вам нужно). Потом следует найти те части текста, которые содержат ключевые положения изучаемой научной проблемы, причем изложить не только выводы авторов, но и те исследования, которые к ним привели.

Для написания основной части требуется особенно тщательно выделять из прочитанных научных текстов главные положения, относящиеся к проблеме, а затем кратко, логично и литературно грамотно их излагать. С этой целью полезно идти от общего к частному: название и ключевые понятия теории, ее автор, когда была предложена и почему, к каким результатам привела, кем и как критиковалась, кто дополнял и развивал ее, каково современное состояние проблемы, мнение автора по этой проблеме.

Основная часть может представлять собой цельный текст, а может состоять из нескольких параграфов, начинающихся пронумерованным подзаголовками. Для иллюстрации основного содержания можно использовать рисунки, схемы, графики, таблицы, диаграммы и прочие наглядные материалы.

Выводы завершают основную часть. В них кратко излагаются основные результаты работы по пунктам, соответствующим задачам исследования и отражается мнение автора о результатах сравнения и/или обобщения точек зрения различных ученых. В выводах должно быть показано, что цель исследования достигнута.

«Заключение» представляет собой общий итог работы с кратким перечислением выполненных автором этапов исследования. Здесь же можно отметить пути дальнейшего исследования, возможности практического применения полученных результатов и т.д. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо избегать непривычных или двусмысленных понятий и категорий, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем работы.

**Оформление реферата** обычно содержит 18±3 страниц печатного текста. Количество страниц зависит от объективной сложности раскрытия темы и доступности литературных источников.

Первый лист реферата – титульный (на титульном листе номер страницы не ставится, хотя и учитывается).

Список литературы не должен ограничиваться только учебниками и не может быть менее 5 источников. Список литературы должен содержать названия источников, фамилии и инициалы их авторов, издательство, место и год опубликования, а также общее количество страниц. Библиография выстраивается в алфавитном порядке.

В процессе работы необходимо делать ссылки на работы ученых, мысли которых использованы в работе, и по мере надобности оформлять сноски.

<b>Наименование</b>	<b>Формат</b>
Формат бумаги	A4
Шрифт	Times New Roman, размер (кегель) 14
Междустрочный интервал	1,5
Поля: слева/справа/сверху/снизу	3/1,5/2/2
Сноски (шрифт)	Times New Roman, размер 10
Номер страницы	1,2,3 .... n

**Критерии оценки реферата:**

- умение сформулировать цель работы;
- умение подобрать литературу по теме;
- полнота и логичность раскрытия темы;
- самостоятельность мышления;
- стилистическая грамотность изложения;
- корректность выводов;
- правильность оформления работы.

В случае если работа не будет соответствовать предъявляемым к ней требованиям, она будет возвращена автору на доработку.

**11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Теория организации» используются аудитории для проведения занятий лекционного типа, в том числе с набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины и аудитории для проведения занятий семинарского типа.

Для самостоятельной работы студентов используются помещения, оснащённые компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

**Перечень материально-технического обеспечения дисциплины:**

№ п/п	Вид и наименование оборудования	Вид занятий	Краткая характеристика
1.	Мультимедийные средства	Лекционные, практические и семинарские занятия	Демонстрация с ПК электронных презентаций, документов Word, электронных таблиц
2.	Учебно-наглядные пособия	Практические занятия	Иллюстрационный и раздаточный материал

Все вышеперечисленные объекты должны соответствовать действующим санитарным и противопожарным нормам, а также требованиям техники безопасности.

**Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры менеджмента**

**Протокол №6 от 22 июня 2017 г.**

**Автор: Э.А. Понулдаев**