

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**(Финансовый университет)**

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

**Кафедра «Менеджмент и маркетинг»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор Краснодарского филиала  
Финуниверситета, к.э.н.



**Э.В. Соболев**

« 20 » февраля 2024 г.



**Артюшкова А.Ю.**

**Теория организации и управление  
изменениями**

**Рабочая программа дисциплины**

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»  
профиль «Управление проектами»  
очно-заочная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета  
(протокол № 12 от 20.02.2024 г.)*

*Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 9 от 19.02.2024 г.)*

**Краснодар 2024**

**УДК 338.24(073)**

**ББК 65.291.21**

**В 75**

**Рецензенты:** кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Кубанского государственного аграрного университета имени И.Т. Трубилина Новикова И.И.

**Артюшкова А.Ю.**

Теория организации и управление изменениями. Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами». — Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2024 г. — 98 с.

Дисциплина «Теория организации и управление изменениями» является дисциплиной модуля общепрофессиональных дисциплин направления образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами».

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и форм текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонд оценочных средств, методические указания, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

*Артюшкова Александра Юрьевна*

## **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Рабочая программа дисциплины**

*Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman*

Усл. п.л. 2,2. Изд. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_. Тираж 100 экз.  
Заказ № \_\_\_\_\_

*Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета*

© Артюшкова А.Ю. 2024

© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Наименование дисциплины.....	4
2	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.	4
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	7
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	8
5.1	Содержание дисциплины.....	8
5.2	Учебно-тематический план.....	11
5.3	Содержание семинаров, практических занятий.....	18
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	22
6.1	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	22
6.2	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	25
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	27
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	53
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	55
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	56
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	65

11.1	Комплект лицензионного программного обеспечения.....	65
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	65
11.3	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	66
...		
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	66

## 1 Наименование дисциплины

Дисциплина Б1.О.03.07 «Теория организации и управление изменениями».

## 2 Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Дисциплина Б1.О.03.07 «Теория организации и управление изменениями» обеспечивает формирование следующих компетенций направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»:

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Теория организации и управление изменениями» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
<i>Теоретико-методологические компетенции</i>			
ПКН-1	Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач	1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента, экономических и управленческих категорий в ходе развития жизнедеятельности организации и ее изменений.	- <i>знать</i> теоретические основы формирования и развития основных научных понятий, экономических и управленческих категорий, их сущности и значения в ходе развития жизнедеятельности организации; основ построения и функционирования современной организации на их основе, причины и виды организационных изменений, модели управления организационными изменениями; изменения в жизненном цикле организации; управление изменениями в организационном поведении. - <i>уметь</i> выявлять и применять на практике базовые экономические и управленческие категории в ходе управления организационно-экономическими процессами

			организации; применить на практике полученные знания теории управления организационными изменениями; планировать и осуществлять мероприятия по проведению организационных изменений; разрабатывать стратегию изменений.
		2. Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений.	<p>- <i>знать</i> основные концепции построения современной организации, как социально-экономической системы, осуществляющей процесс коллективного выбора; ключевые свойства организации, определяющие и ограничивающие процесс формулирования возможных вариантов развития организации в будущем, выбора основного направления развития и его реализации в ходе принятия управленческого решения; модели управления организационными изменениями; изменения в жизненном цикле организации.</p> <p>- <i>уметь</i> выявлять и применять на практике базовые подходы к формированию основных вариантов развития организации, выбору ключевой стратегии ее развития и ее реализации; планировать и осуществлять мероприятия по проведению организационных изменений, разрабатывать стратегию изменений, проектировать изменения организационной структуры.</p>
ПКН-3	способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения	1. Применяет современные модели развития и управления организацией.	<p>- <i>знать</i> критерии формальной организации; законы и принципы развития организаций; структуру внутренней и внешней среды; основы проектирования организационной культуры;</p> <p>- <i>уметь</i> применять теории управления человеческими ресурсами при построении компенсационных систем</p>
		2. Демонстрирует владение методами сбора, анализа и	- <i>знать</i> современные методы сбора, обработки, анализа информации, необходимой для принятия

	координации и контроля деятельности организации	обработки данных, для принятия управленческих решений	эффективного управленческого решения; - <i>уметь</i> применять методы количественного и качественного анализа для постановки и решения различных типов операционных задач;
		3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.	- <i>знать</i> принципы и основы формирования компенсационных систем для решения задач управления; - <i>уметь</i> выявлять проблемы, препятствующие достижению целей организации, предлагать эффективные способы их решения при использовании теорий организаций; принимать управленческие решения в области проведения организационных изменений.

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Б1.О.03.07 «Теория организации и управление изменениями» относится к базовой части и является дисциплиной модуля общепрофессиональных дисциплин направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Программа изучения дисциплины составлена с учетом требований, установленных соответствующим ОС ВО Финуниверситета. Изучение дисциплины базируется на знаниях, приобретенных студентами направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» в процессе предшествующего освоения иных управленческих дисциплин, в том числе «Основы бизнеса», «Теория и история менеджмента», «Тренинг командообразования и групповой работы».

В свою очередь, изучение дисциплины «Теория организации и управление изменениями» позволит конкретизировать полученные знания, умения, навыки применительно к разработке стратегии, миссии организации, построению организационной структуры управления, анализу внешней и внутренней среды предприятия с учетом современных реалий.



Знания и навыки, полученные в процессе дисциплины «Теория организации и управление изменениями» будут использованы студентами при изучении последующих дисциплин, предусмотренных учебным планом, при написании выпускной квалификационной (бакалаврской) работы, в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

Таблица 2 – Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Проектный менеджмент	*	*		*	*		*
2	Маркетинг	*	*	*	*		*	*
3	Экономика организации	*		*	*	*	*	*
4	Стратегический менеджмент	*	*	*		*	*	*
5	Методы принятия управленческих решений				*	*	*	*

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.**

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами», общая трудоёмкость дисциплины по очно-заочной форме обучения - 3 зач. ед., 108 часа в 3 семестре и 3 зач. ед., 108 часа в 4 семестре (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Теория организации и управление изменениями»

Вид учебной работы	Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»		
		Очно-заочная форма обучения 2 курс, 3,4 семестр)	
		Сем. 3	Сем. 4
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>216/6</b> (в з.е и часах)	<b>108/3</b>	<b>108/3</b>
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	56	28	28
<i>Лекции</i>	24	12	12
Семинары, практические занятия	32	16	16
<i>Самостоятельная работа</i>	<b>160</b>	<b>80</b>	<b>80</b>
<i>Зачет/Экзамен</i>	<b>36</b>	-	<b>36</b>
Вид промежуточной аттестации	Зачет экзамен	Зачет	экзамен

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

### 5.1. Содержание дисциплины

**Тема 1. Теория организации, ее предмет, место в системе научных знаний, направления развития.**

Понятие, сущность теории организации как науки об основных закономерностях жизнедеятельности организации. Основная задача теории организации. Организация как объект теории организации. Предмет теории организации. Методы теории организации: исторический, содержательный, структурный, коммуникационный, прогнозный, комплексный. Место теории организации в системе научных знаний: социология, как основа самостоятельного развития теории организации; взаимосвязь науки об

организации с психологией, социальной психологией, антропологией, экономической теорией, юриспруденцией. Роль современных информационных систем в становлении и развитии теории организации.

## **Тема 2. Организация как сложная социально - экономическая система.**

Понятие, сущность и цели организации. Важность организации. Основные черты и особенности организации: комплексность, формализация, соотношение централизации и децентрализации. Общие для всех сложных организационных образований характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды (организации как открытые и закрытые системы), горизонтальное разделение труда, подразделения, вертикальное разделение труда, необходимость управления. Основные функции современной организации. Маркетинг: основное содержание и эволюция маркетинга, обобщенная схема маркетинговой деятельности организации (система маркетинговой информации, система планирования маркетинга, система организации службы маркетинга, система маркетингового контроля), выбор фирмой концепции маркетинговой деятельности, концепция социально – 10 этического маркетинга. Производство и научно – техническое развитие: обобщенная схема операционной системы, классификация операционных систем. Материально – техническое обеспечение: комплектование запасов, обобщенная схема организации материально – технического снабжения, методы выбора поставщиков. Финансовое хозяйство и учет: задачи и функции финансовых служб, принципы организации финансов, финансовый менеджмент, как организация управления финансовыми потоками. Конфигурация организации по Г. Минцбергу. Структурные и контекстуальные параметры ее формирования и развития. Типы организаций: по видам деятельности, формам собственности, размерам, уровню регулирования деятельности. Коммерческие и некоммерческие организации.

## **Тема 3. Законы организации, принципы организации.**

Роль и значение типичных объективных закономерностей в формировании и развитии организации. Возможные трудности практической реализации основополагающих законодательных требований. Основные законы образования и существования организаций: синергии, самосохранения, развития, информированности и упорядоченности, единства и анализа, композиции и пропорциональности. Специфические законы организации. Принципы построения и существования организаций. Основные принципы закона развития: эластичности, инерции, непрерывности, стабилизации. Основные принципы закона композиции и пропорциональности: планирования, координации и полноты. Структурно функциональные принципы организации: единоначалие, принцип объема контроля, исключение работ, принцип вертикальной иерархии, принцип 11 приоритета согласования целей, принцип баланса полномочий, эмоциональной нейтральности. Принципы организации людей.

#### **Тема 4. Внешняя окружающая среда организации.**

Взаимосвязь организации и окружающей ее среды. Среда организации – как совокупность факторов и сил, которые оказывают непосредственное и опосредованное влияние на ее функционирование и действуют за ее пределами. Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности компании. Факторы прямого и косвенного воздействия. Факторы среды прямого воздействия: потребители, поставщики, конкуренты, контактные аудитории. Факторы среды косвенного воздействия: государственно-политические, экономические, социально-демографические, международные, научно-технологические, правовые. Основные характеристики факторов внешней среды: взаимосвязанность, сложность, подвижность, неопределенность. Неопределенность окружающей среды: простая – сложная окружающая среда, стабильная – нестабильная окружающая среда. Модель М. Портера.

#### **Тема 5. Структура организации.**

Сущность и этапы построения организационных структур: границы горизонтального и вертикального разделения труда. Виды организационных структур. Бюрократические (механистические) структуры: основные характеристики и виды: линейные, функциональные, линейно-функциональные (штабные). Дивизиональные структуры: продуктовая организационная структура, структура, ориентированная на потребителя, региональная (территориальная) организационная структура. Программно – целевые структуры: адаптивные и ориентированные на нововведения. Адаптивные организационные структуры: проектная организация, матричная структура, организационная структура типа конгломерата.

#### **Тема 6 Процессы принятия организационных решений.**

Природа и логика процесса принятия организационных решений. Стадии процесса принятия решений в организации: стадия выявления проблемы и стадия решения проблемы. Виды организационных решений: запрограммированные и незапрограммированные решения. Процесс индивидуального принятия организационных решений: рациональный подход, ограниченно рациональный подход. Рациональный подход: этапы принятия решения (контроль среды, в которой принимается решение, определение проблемы, уточнение результатов решения, диагностика проблемы, разработка альтернативных решений, оценка альтернатив, выбор лучшей альтернативы, выполнение принятого решения). Ограничения и компромиссы при принятии незапрограммированных 13 решений. Виды ограничений: ограниченная рациональность, организационные ограничения, личностные ограничения. Подходы к принятию организационных решений. Общая модель процесса принятия решения в организации. Особые условия принятия решений: быстро меняющаяся окружающая среда.

## **Тема 7. Инновации и изменения.**

Организационные изменения как принятие организацией новой идеи или формы поведения. Необходимость и стратегическая роль изменений. Виды изменений: в зависимости от причин, инициирующих процесс, в зависимости от преимущественной направленности изменений на определенную организационную сферу, в зависимости от масштаба изменений, в зависимости от степени влияния на существующее положение. Элементы успешных изменений: идеи, потребности, принятие инновационного решения, реализация, ресурсы. Понятия сопротивления, силы сопротивления. Основные виды сопротивлений: индивидуальное, групповое, системное. Типичные причины сопротивления изменениям: не объяснены цели перемен, радикальность изменений, сотрудники не принимали участия в планировании изменений, игнорирование традиций и привычного стиля работы подразделений, инициатор реформ не пользуется уважением и доверием и т.д. Мероприятия, способствующие успеху изменений: информирование сотрудников, постепенность изменений и тщательная подготовка начальных этапов, привлечение сотрудников к выявлению проблем и планированию изменений, признание руководством необходимости изменений, привлечение внешних консультантов, обучение руководителей организации методам организационного развития, помощь сотрудникам в освоении новой ситуации и создание гарантий, учет привычек и ожиданий сотрудников компании. Методы успешного проведения изменений: участие, коммуникации и образование, переговоры и заключение соглашений, поддержка изменений со стороны высшего руководства.

## **Тема 8. Области осуществления организационных изменений.**

Изменения в системе управления как ответ на изменения внешней среды и действия конкурентов. Управление изменениями организационной структуры. Этапы проведения изменений. Оценка эффективности изменений.

Структурные аспекты реализации стратегии: оценка преимуществ и недостатков выбранной организационной структуры, соотношение централизации и децентрализации, интеграции и дифференциации, взаимосвязь «стратегия-структура-производительность». Взаимосвязь структурных изменений с другими типами стратегических изменений.

## 5.2 Учебно-тематический план

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами», представлены в таблице 4,5.

Таблица 4 - Распределение бюджета времени при изучении дисциплины Б1.О.03.07 «Теория организации и управление изменениями» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения (в часах) – 3 семестр – зачет.

Но ме р	Наименование темы дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Всего	Аудиторная работа					
			Общая, в т.ч.	Лекции	семинар- ские или практи- ческие занятия	заняти я в интера- ктивны х формах	Самост оя- тельна я работа	
1	Теория организации в системе научных знаний.	14	4	2	2	1	10	Выполне- ние разноуров- невых заданий, тестов
2	Организация как сложная социально - экономическая система.	14	4	2	2	1	10	Выполне- ние разноуров- невых заданий, тестов
3	Законы организации, принципы организации.	14	4	2	2	1	10	Выполне- ние разноуров- невых заданий, тестов
4	Внешняя окружающая среда организации	14	4	2	2	1	10	Выполне- ние разноуров- невых заданий, тестов
5	Структура организации	14	4	2	2	1	10	Выполне- ние разноуров- невых заданий, тестов

Но ме р	Наименование темы дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Всего	Аудиторная работа					
			Общая, в т.ч.	Лекции	семинар- ские или практи- ческие занятия	заняти я в интера- ктивны х формах	Самост оя- тельна я работа	
6	Процессы принятия организационных решений	13	3	1	2	1	10	Выполне- ние разноуров невых заданий, тестов
7	Инновации и изменения	13	3	1	2	1	10	Выполне- ние разноуров невых заданий, тестов
8	Области осуществления организационных изменений	12	2		2	1	10	Выполне- ние разноуров невых заданий, тестов
	<b>В целом по дисциплине</b>	<b>108</b>	<b>28</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	Выполнен ие контрольн ой работы
	Итого, в %					50%		

Таблица 5 - Распределение бюджета времени при изучении дисциплины Б1.О.03.08 «Теория организации и управление изменениями» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения (в часах) – 4 семестр – экзамен.

Но ме р	Наименование темы дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Всего	Аудиторная работа					
			Общая, в т.ч.	Лекции	семинар- ские или практи- ческие занятия	заняти я в интера- ктивны х формах	Самост оя- тельна я работа	
1	Теория организации в системе научных знаний.	14	4	2	2	1	10	Выполне- ние разноуров- невых заданий,

Но ме р	Наименование темы дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Всего	Аудиторная работа					
			Общая, в т.ч.	Лекции	семинар -ские или практи- ческие занятия	заняти я в интера ктивны х формах	Самост оя- тельна я работа	
								тестов
2	Организация как сложная социально - экономическая система.	14	4	2	2	1	10	Выполне- ние разноуров невых заданий, тестов
3	Законы организации, принципы организации.	14	4	2	2	1	10	Выполне- ние разноуров невых заданий, тестов
4	Внешняя окружающая среда организации	14	4	2	2	1	10	Выполне- ние разноуров невых заданий, тестов
5	Структура организации	14	4	2	2	1	10	Выполне- ние разноуров невых заданий, тестов
6	Процессы принятия организационных решений	13	3	1	2	1	10	Выполне- ние разноуров невых заданий, тестов
7	Инновации и изменения	13	3	1	2	1	10	Выполне- ние разноуров невых заданий, тестов
8	Области осуществления организационных изменений	12	2		2	1	10	Выполне- ние разноуров невых заданий, тестов



Но ме р	Наименование темы дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Всего	Аудиторная работа					
			Общая, в т.ч.	Лекции	семинар -ские или практи- ческие занятия	заняти я в интера ктивны х формах	Самост оя- тельна я работа	
	В целом по дисциплине	108	28	12	16	8	80	Выполнен ие контрольн ой работы
	Экзамен	36					36	
	Итого, в %					50%		

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Цель практических занятий по дисциплине Б1.О.03.08 «Теория организации и управление изменениями» – закрепление теоретических знаний, освоение методов ценообразования, формирование навыков проведения расчетов, контроль выполнения заданий для самостоятельной работы. Занятия проводятся в активной и интерактивной формах с привлечением всех студентов к обсуждаемым вопросам, выбору оптимальных способов решения практических задач, что способствует профессиональному развитию личности будущего бакалавра. Содержание практических занятий представлено в таблице 6.

Таблица 5 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине Б1.О.03.07 «Теория организации и управление изменениями» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Теория организации в системе научных знаний.	<p>Понятие, сущность теории организации как науки об основных закономерностях жизнедеятельности организации.</p> <p>Основная задача теории организации.</p> <p>Организация как объект теории организации.</p> <p>Предмет теории организации.</p> <p>Методы теории организации: исторический, содержательный, структурный, коммуникационный, прогнозный, комплексный.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 9,10), раздел 9 (№4)</p>	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Решение ситуационных и практических задач. Выполнение тестов.
Тема 2. Организация как сложная социально - экономическая система.	<p>Понятие, сущность и цели организации.</p> <p>Важность организации.</p> <p>Основные черты и особенности организации: комплексность, формализация, соотношение централизации и децентрализации.</p> <p>Общие для всех сложных организационных образований характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды (организации как открытые и закрытые системы), горизонтальное разделение труда, подразделения, вертикальное разделение труда, необходимость управления.</p> <p>Основные функции современной организации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 9,10), раздел 9 (№4)</p>	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Решение ситуационных и практических задач. Выполнение тестов.

<p>Тема 3. Законы организации, принципы организации.</p>	<p>Роль и значение типичных объективных закономерностей в формировании и развитии организации.</p> <p>Возможные трудности практической реализации основополагающих законодательных требований.</p> <p>Основные законы образования и существования организаций: синергии, самосохранения, развития, информированности и упорядоченности, единства и анализа, композиции и пропорциональности.</p> <p>Специфические законы организации.</p> <p>Принципы построения и существования организаций.</p> <p>Основные принципы закона развития: эластичности, инерции, непрерывности, стабилизации.</p> <p>Основные принципы закона композиции и пропорциональности: планирования, координации и полноты.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 9,10), раздел 9 (№4)</p>	<p>Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Решение ситуационных и практических задач.</p> <p>Выполнение тестов.</p>
<p>Тема 4. Внешняя окружающая среда организации</p>	<p>Взаимосвязь организации и окружающей ее среды.</p> <p>Среда организации – как совокупность факторов и сил, которые оказывают непосредственное и опосредованное влияние на ее функционирование и действуют за ее пределами.</p> <p>Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности компании.</p> <p>Факторы прямого и косвенного воздействия.</p> <p>Факторы среды прямого воздействия: потребители, поставщики, конкуренты, контактные аудитории.</p> <p>Факторы среды косвенного воздействия: государственно-политические, экономические, социально-демографические, международные, научно-технологические, правовые.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 9,10), раздел 9 (№4)</p>	<p>Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Решение ситуационных и практических задач.</p> <p>Выполнение тестов.</p>

Тема 5. Структура организации	<p>Сущность и этапы построения организационных структур: границы горизонтального и вертикального разделения труда.</p> <p>Виды организационных структур.</p> <p>Бюрократические (механистические) структуры: основные характеристики и виды: линейные, функциональные, линейно-функциональные (штабные).</p> <p>Дивизиональные структуры: продуктовая организационная структура, структура ориентированная на потребителя, региональная (территориальная) организационная структура.</p> <p>Программно – целевые структуры: адаптивные и ориентированные на нововведения.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 9,10), раздел 9 (№4)</p>	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Решение ситуационных и практических задач. Выполнение тестов.
Тема 6. Процессы принятия организационных решений	<p>Природа и логика процесса принятия организационных решений.</p> <p>Стадии процесса принятия решений в организации: стадия выявления проблемы и стадия решения проблемы.</p> <p>Виды организационных решений: запрограммированные и незапрограммированные решения.</p> <p>Процесс индивидуального принятия организационных решений: рациональный подход, ограниченно рациональный подход.</p> <p>Рациональный подход: этапы принятия решения (контроль среды, в которой принимается решение, определение проблемы, уточнение результатов решения, диагностика проблемы, разработка альтернативных решений, оценка альтернатив, выбор лучшей альтернативы, выполнение принятого решения).</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 9,10), раздел 9 (№4)</p>	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Решение ситуационных и практических задач. Выполнение тестов.
Тема 7. Инновации и изменения	<p>Организационные изменения как принятие организацией новой идеи или формы поведения.</p> <p>Необходимость и стратегическая роль изменений.</p> <p>Виды изменений: в зависимости от причин, инициирующих процесс, в зависимости от преимущественной направленности изменений на определенную организационную сферу, в зависимости от масштаба изменений, в зависимости от степени влияния на существующее положение.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 9,10), раздел 9 (№4)</p>	

Тема 8. Области осуществления организационн ых изменений	1 Корпоративная культура и лидерство как основное условие успешной реализации стратегии. 2 Создание корпоративной культуры, соответствующей стратегии перемен. 3 Стратегическое лидерство. Руководство развитием новых возможностей. 4 Стили управления переменами, ситуации и эффективность стилей. 5 Роли в управлении переменами. «Проводник перемен». 6 Стратегическое лидерство: харизматические лидеры, инструментальные или транзакционные лидеры, менеджеры среднего звена, сторонние лица.  <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 9,10), раздел 9 (№4)	
--	--	--

## **Тема 1. Теория организации, ее предмет, место в системе научных знаний, направления развития**

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является закрепление и проверка знаний по теме лекции, обсуждение дискуссионных вопросов, связанных со становлением теории организации

### **Вопросы для контроля знаний и обсуждения:**

1. Охарактеризуйте модель взаимодействия человека и организационного окружения.
2. Опишите процесс вхождения человека в организацию.
3. Проанализируйте процесс усвоения норм и ценностей организации новым сотрудником.
4. Проанализируйте ролевой аспект взаимодействия человека и организации.
5. Выделите этапы в процессе адаптации человека к организационному отношению и изменения его поведения.
6. Проведите сопоставление между организационным поведением и эффективностью деятельности организации.

7. Оцените роль организации в воспитании личности. Проведите сопоставление между системой образования и организационным поведением личности.

8. Проведите сравнение ролевых теорий поведения.

9. Обоснуйте роль аттестации для формирования организационного поведения.

## **Тема 2. Организация как сложная социально - экономическая система**

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является закрепление и проверка знаний по теме лекции, обсуждение дискуссионных вопросов, связанных с развитием организации как сложной социально-экономической системы.

### **Вопросы для контроля знаний и обсуждения:**

1. Дайте определение «организации» как социально – экономической системы.

2. Раскройте ключевые характеристики, присущие любой организации.

3. В чем сущность формальной и неформальной организации?

4. Каковы принципиальные отличия закрытых и открытых организационных систем?

5. Приведите примеры относительно закрытых организационных систем.

6. Назовите основные различия между статичной и динамической организациями.

7. Приведите примеры таких организаций.

8. Назовите основания классификации организаций.

9. По каким критериям можно классифицировать универсальные характеристики организаций?

10. В чем различие между коммерческой и некоммерческой организации.

11. Каковы организационно-правовые формы коммерческих организаций по российскому законодательству.

12. Представьте сравнительный анализ организационно-правовых форм коммерческих организаций.

### **Рекомендуемые задания:**

Задание №1 - изучите основные характеристики (общие свойства) организации; - ознакомьтесь с деятельностью какой – либо существующей компании; - представьте и обоснуйте выявленные Вами основные черты данной компании.

Задание №2 - Смоделируйте ситуации, связанные с выбором организационно – правовой формы компании, осуществляющей свою деятельность в различных сферах хозяйствования: - производственная организация; - финансовая организация; - комплексная предпринимательская деятельность. В случае затруднений проконсультируйтесь с преподавателем. Все задания являются предэкзаменационной подготовкой и оцениваются в баллах.

### **Тема 3. Законы организации, принципы организации**

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является закрепление и проверка знаний по теме лекции, обсуждение дискуссионных вопросов, связанных со становлением теории организации, ее законов, принципов.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите основные этапы формирования и развития «теории организации» как науки

2. Основные положения ранних теорий менеджмента, касающиеся того утверждения, что организации должны везде и во всем стремиться к логике и рациональности. В чем вы видите положительные и отрицательные стороны этого подхода применительно к современным организациям

3. Раскройте содержание и значение «школы научного управления» в теории организации

4. Обоснуйте практическую значимость классического подхода в теории организации

5. Каковы отличительные черты школы «человеческих отношений» по сравнению с ранними этапами развития научного представления об организации

6. Раскройте содержание и значение новой школы управления

7. Каковы современные подходы в «теории организации»

8. Представьте краткую характеристика ситуационной теории

9. Новые тенденции в «теории организации»

10. Роль и значение информации в современной организации и традиционной

11. Взаимосвязь позиции организации в отношении информации с другими ее особенностями: структурой, целями, стратегией и культурой.

### **Рекомендуемое задание:**

Определите, в чем разница между положениями школ «научного менеджмента», «классической школы», «школы человеческих отношений», «новой школы управления» о природе и логики развития организации по следующим пунктам: - мотивация действий персонала - методы реализации новой идеи - использование ресурсов - формы и методы привлечения и (приобретения) необходимых ресурсов - отношение к организационной структуре. В случае затруднений проконсультируйтесь с преподавателем. Все задания являются предэкзаменационной подготовкой и оцениваются в баллах.



#### **Тема 4. Внешняя окружающая среда**

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является закрепление и проверка знаний по теме лекции, обсуждение дискуссионных вопросов, связанных со становлением внешней среды организации.

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте определение внешней среды организации.
2. В чем различие между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия?
3. Каковы основные факторы среды прямого воздействия?
4. Каковы основные факторы среды косвенного воздействия?
5. Приведите пример влияния социально-демографических факторов на деятельность организации.
6. Какими методами осуществляется государственное регулирование деятельности организации с учетом различных форм собственности?

##### **Рекомендуемые задания:**

Задание №1. Определите, к какой среде – общего или непосредственного делового окружения – относятся нижеперечисленные факторы. Проанализируйте каждый из названных факторов и объясните, почему руководству фирмы следует оценивать их влияние при выборе стратегии развития фирмы. Какие, на Ваш взгляд, из названных факторов представляют особую важность для руководителя:

1. Численность и структура населения;
2. Цены на материальные ресурсы (повышение, замедление роста цен, их снижение);
3. Уровень безработицы (рост, снижение, проблемы скрытой безработицы);

4. Правовая защита интересов потребителей, защита собственности (расширение сферы законодательной деятельности, ее сужение);
5. Уровень конкуренции (ужесточение, ослабление конкурентных условий);
6. Реальные доходы населения (повышение, замедление темпов роста, снижение доходов);
7. Качество поставляемых товаров, услуг, сырья (снижение качественных характеристик, их повышение);
8. Политическая ситуация (стабильность, нестабильность);
9. Маркетинг (усиление, ослабление исследований в областях товарной, ценовой и сбытовой политики);
10. Уровень образования (расширение, сокращение систем подготовки, переподготовки, повышение квалификации специалистов и приобретения новых профессий; рост, снижение качественных показателей данных систем);
11. Технологический процесс (рост, замедление темпов его развития);
12. государственное регулирование (усиление, ослабление роли государственного воздействия, пассивная роль государства: в информационной сфере, в производственно-технологической, финансовой, кадровой, внешнеэкономической);
13. налогообложение (сохранение фискального характера налогообложения, избыточное налоговое давление, смягчение налогового пресса, расширение систем льготного налогообложения);
14. кредитование бизнеса;
15. ужесточение, смягчение условий и возможностей предоставления кредита; рост, снижение кредитных ставок; льготное кредитование, осуществляемое в приоритетных направлениях).

Задание №2. Представьте себе известную Вам детскую площадку, железнодорожную станцию. Потом представьте, что наступил 2030 год. Будут ли площадка, железнодорожная станция все там же? Если нет, то почему? Если будут, то как они будут выглядеть?

В случае затруднений проконсультируйтесь с преподавателем. Все задания являются предэкзаменационной подготовкой и оцениваются в баллах.

### **Тема 5. Структура организации**

Целью проведения семинарского занятия является закрепление знаний по теме лекции, обсуждение дискуссионных вопросов, связанных с выбором наиболее оптимальной организационной структуры организации.

#### **Основные вопросы для обсуждения:**

1. Каковы основные требования к организационным структурам и управленческому персоналу в организации.
2. Приведите примеры структур, относящихся к традиционным структурам. Каковы основные признаки данных структур, широта применения.
3. В чем преимущества и недостатки бюрократических (механистических) структур.
4. Каковы основные виды дивизиональных структур.
5. Перечислите основные факторы выбора организационной структуры.
6. Дайте определение проектной и матричной организации. Основные принципы их формирования.
7. Приведите пример организационной структуры и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.
8. Как можно осуществить переход организации от централизованной к децентрализованной системе управления?
9. Как внешняя среда организации влияет на ее структуру, степень централизации и децентрализации управления?
10. Что такое делегирование полномочий? Какое влияние оно оказывает на организационную структуру и на децентрализацию?
11. Как изменяется ответственность за управленческие решения при делегировании полномочий?

12. В чем состоит содержание горизонтальных связей? Каковы методы и формы их организации?

13. В чем заключаются преимущества и недостатки функциональной и линейной организационных структур управления? Почему эти структуры управления каждая в отдельности в классическом (чистом) виде практически не используются?

14. Опишите организационную дивизиональную структуру при специализации подразделений по технологическому, продуктовому принципам и по секторам рынка (в том числе по потребителям и по региональным рынкам).

15. Дайте определение проектного управления и приведите варианты его организации.

16. Как распределяются полномочия в системе управления при введении проектной структуры?

17. Каковы достоинства и недостатки бюрократических систем управления?

#### **Рекомендуемые задания:**

Задание №1. Вы являетесь менеджером крупной фирмы по производству одежды. Один из ваших продуктов за более чем двадцатилетнюю историю существования компании продан в количестве, превышающем миллиард штук. Ваша торговая марка – одна из наиболее широко признанных в мире. Годовой объем продаж фирмы приближается к трем миллиардам долларов.

В настоящее время Ваша компания стремительно расширяет ассортимент производимой продукции и сферу своей деятельности. Номенклатура производимой продукции в настоящее время насчитывает более 2000 изделий различных стилей, расцветок и тканей. Сеть операций компании охватила весь мир.

Какова должна быть организационная структура компании?

Задание №2.

Представьте себе организацию, которую Вы хорошо знаете, и попытайтесь понять, что именно могло бы случиться, если бы объем выполняемых этой организацией работ увеличился бы в четыре раза. Ответьте на вопросы:

1. Справилась бы эта организация с таким объемом работы?
2. Какого типа структура подошла бы этой организации, если бы она была в четыре раза больше?

### Задание №3.

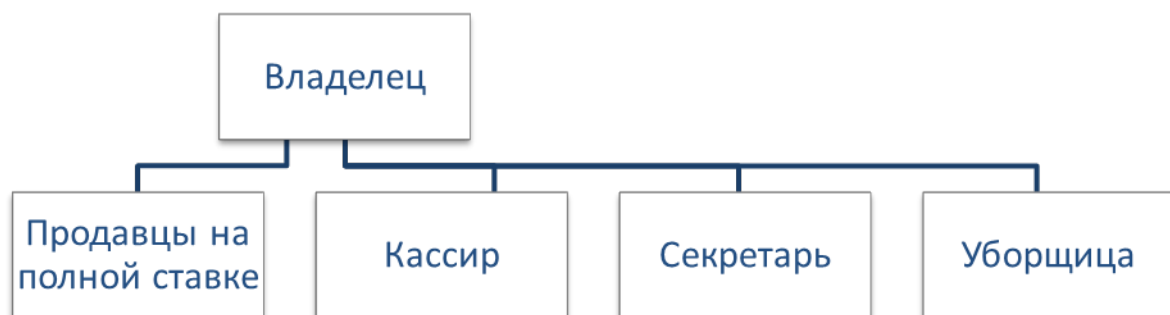
Необходимость нанимать работников возникает по самым разным причинам. В случае магазина, структура которого показана на рисунке, какие причины могли быть для найма двух продавцов на неполную ставку и кассира? Назовите три возможные причины, а затем постарайтесь обосновать, почему их не нужно нанимать.



Структура простой организации

### Задание №4.

Посмотрите на рисунок. На рисунке показано, как должны быть устроена организационная структура коммерческого магазина. Предположим, что дела магазина шли так успешно, что владелец решил открыть аналогичный магазин в соседнем городке на расстоянии десяти миль. Как же теперь управлять обоими магазинами? Примите решение, какова будет новая организационная структура: есть три основных варианта (и масса мелких разновидностей).



Структура оформившегося небольшого магазина

Задание №5.

У менеджера А два помощника – Б и В. Таким образом, существует прямая связь подчиненности между менеджерами А и Б и менеджерами А и В.

Однако бывает так, что менеджер А обсуждает определенные вопросы с Б в присутствии В, и, наоборот, обсуждает определенные вопросы с В в присутствии с Б. Это можно назвать «групповыми взаимоотношениями».

Кроме того, бывает, что Б хочет посоветоваться с В или, наоборот, это можно назвать «перекрестными взаимоотношениями». Так что существует шесть возможных взаимоотношений.

Два прямых взаимоотношения + два групповых взаимоотношения + два перекрестных взаимоотношения

1. Если бы было три подчиненных, то сколько всего было бы взаимоотношений?

- между шестью и десятью
- от одиннадцати до пятнадцати –
- от шестнадцати до двадцати
- от двадцати одного и более.

2. Если бы было восемь подчиненных, то сколько всего было бы взаимоотношений:

- менее ста
- от 101 до 500
- от 501 до 1 000

- выше 1 000

#### Задание № 5.

Используя правила изображения схем, организационных структур, нарисуйте схему организации, в которой вы учитесь, или работаете. При необходимости, приложите пояснение к тексту.

### **Тема 6 Процессы принятия организационных решений**

Целью проведения семинарского занятия является закрепление знаний по теме лекции, обсуждение дискуссионных вопросов, связанных с принятием эффективных управленческих решений.

#### **Основные вопросы для обсуждения:**

1. Экономист – профессионал однажды так сказал своим студентам: «Когда решение принимает один человек, он должен рассмотреть всю информацию, относящуюся к делу, и выбрать экономическую альтернативу» Ваше мнение по данному утверждению.

2. В чем заключается роль и значение процесса принятия решений в организации?

3. Охарактеризуйте основные этапы управленческого цикла.

4. Какие виды организационных решений Вам известны? В чем их достоинства и недостатки?

5. Какова роль и значение интуиции в процессе принятия решения?

6. Специалист по теории организации как-то сказала своим студентам: «Организации никогда не принимают больших решений. Они принимают малые решения, которые в итоге складываются в большое». Поясните логику этого утверждения.

7. Выделите ключевые факторы на процесс принятия решений современной организацией.

### **Рекомендуемые задания:**

#### **Задание №1.**

После успешного окончания университетской программы бакалавра по направлению «Менеджмент» в июне 2015 г. Вадим Крылов был принят на работу в фирму «Стейплер» в качестве помощника менеджера по международным операциям. Приобретя опыт после выполнения нескольких заданий, Вадим был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема международных операций. Фирма «Стейплер» являлась одной из ведущих в продвижении на российском рынке импортной компьютерной и конторской техники и технологий. Руководство компании приняло решение начать сборку компьютерной техники в России. К этому ее побудили высокие таможенные пошлины на ввозимую готовую продукцию. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения. Руководитель группы, в которую входит Вадим, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства и подразделений компании.

#### **Задание №2.**

Необходимо представить описание примера из своего жизненного опыта, когда Вы лично наблюдали процесс принятия рационального решения руководителями или старшими коллегами по модели, представленной в лекции.

#### **Задание №3.**

Этап 1. Проведите анализ управленческих проблем, имеющих в настоящее время в вашей организации.

Этап 2. Выберите одну из проблем и составьте алгоритм для ее решения.

Этап 3. Под руководством преподавателя обсудите полученные результаты.



Задание №4. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

Задание сначала выполняется индивидуально, а затем в группах. При выработке группового решения нельзя пользоваться методами голосования или переговоров.

В группах должно обсуждаться различие между запрограммированными и незапрограммированными решениями, и в каждом случае обсуждение должно продолжаться до тех пор, пока часть участников не согласится с одним из решений. В заключении проводится обсуждение групповых результатов и подводятся итоги.

Список решений:

1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размеров дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годовичного задания для ассистента профессора.
8. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
9. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

## Тема 7. Инновации и изменения

Целью проведения семинарского занятия является закрепление знаний по теме лекции, обсуждение дискуссионных вопросов, связанных с внедрением инноваций в организацию.

### Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Каковы принципиальные различия управления радикальными и частичными изменениями?
2. Дайте определение силы и степени сложности сопротивления.
3. Каковы основные факторы сопротивления изменениям?
4. Перечислите виды сопротивлений.
5. Каковы основные методы преодоления личного сопротивления?
6. Каковы основные методы преодоления группового сопротивления?
7. Каковы основные методы преодоления системного сопротивления?
8. «Бюрократия не склонна к новаторству» Ваше мнение по данному тезису.
9. Известный специалист в области теории организации сказал: «Необходимость изменений порождается окружающей средой, а потребность в стабильности возникает в самой организации» Ваш взгляд на данную проблему.

### Рекомендуемые задания:

Задание №1. Из своего жизненного опыта приведите примеры организационных изменений, которые вам лично приходилось наблюдать или в которых Вы непосредственно участвовали. Используйте предлагаемую форму:

Изменения в организации в области...	Факты и события из личной жизни
целей	
стратегий	
технологии работ	
ролей и задач	
структуры	
персонала	
культуры	

Задание №2. ООО «Российские колбасы» (потребительские товары) ООО «Российские колбасы» в течение 4-х лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей. Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т.п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т.п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начинались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т.д.

После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента.

Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе и у самого директора.

В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «русские колбасы для русских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?

2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

3. Какие виды сопротивлений наиболее вероятны при изменении направления развития компании?

4. Какие методы, на Ваш взгляд, наиболее эффективны для их преодоления?

Задание №3. Знаете ли Вы организацию, в которой нет (или очень мало) инициаторов перемен? Если знаете, попытайтесь определить, сколько времени ей еще осталось существовать?

Задание №4. Какой пункт из нижеприведенных подошел бы для реализации в экспериментальном порядке, на ограниченный период времени:

1. новый вид обуви в обувном магазине
2. большой сверхзвуковой пассажирский самолет
3. кофеварка в углу офиса, клуба или магазина
4. абсолютно новая система выплаты зарплаты, включая новую систему уплаты комиссионных
5. установка в офисе компьютера для выполнения всей канцелярской работы

Задание №5. Задумайтесь над изменениями, которые предстоит осуществить в организации, которую Вы хорошо знаете. Разработайте эффективный план их осуществления.

### **Тема 8. Лидерство в управлении переменами.**

Целью проведения семинарского занятия является закрепление знаний по теме лекции, обсуждение дискуссионных вопросов, связанных с организационной культурой организации.

#### **Основные вопросы для контроля знаний и обсуждения:**

1. Корпоративная культура и лидерство как основное условие успешной реализации стратегии.
2. Создание корпоративной культуры, соответствующей стратегии перемен.
3. Стратегическое лидерство. Руководство развитием новых возможностей.
4. Стили управления переменами, ситуации и эффективность стилей.
5. Роли в управлении переменами. «Проводник перемен».

6. Стратегическое лидерство: харизматические лидеры, инструментальные или транзакционные лидеры, менеджеры среднего звена, сторонние лица.

## **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы**

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Теории организации и управление изменениями» - закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий, глубоко изучить, используя рекомендованную литературу, а также лекции по курсу, основные теоретические аспекты дисциплины.

Самостоятельная работа студента в процессе изучения дисциплины включает:

- освоение рекомендованной преподавателем по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- изучение корпоративных образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач;
- самостоятельный поиск информации в Интернете;
- выполнение контрольной работы;
- консультации по наиболее сложным вопросам;
- участие в работе видео-клуба по кафедре и ежегодных студенческих научных конференциях;
- подготовку к зачету и экзамену.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами», отводится 80 часов в 3 семестре и 80 часов в 4 семестре (очно-заочная форма) (таблица 7).

Таблица 7 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Теория организации и управление изменениями» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Наименование разделов, тем, входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Форма внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теория организации, ее предмет, место в системе научных знаний, направления развития	Понятие, сущность теории организации как науки об основных закономерностях жизнедеятельности организации. Основная задача теории организации. Организация как объект теории организации. Предмет теории организации. Методы теории организации: исторический, содержательный, структурный, коммуникационный, прогнозный, комплексный. Место теории организации в системе научных знаний: социология, как основа самостоятельного развития теории организации; взаимосвязь науки об организации с психологией, социальной психологией, антропологией, экономической теорией, юриспруденцией.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа в личном кабинете с ресурсами кампуса Финуниверситета;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка рефератов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии.</li> </ul>
Тема 2. Организация как сложная социально - экономическая система	Понятие, сущность и цели организации. Важность организации. Основные черты и особенности организации: комплексность, формализация, соотношение централизации и децентрализации. Общие для всех сложных организационных образований характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды (организации как открытые и закрытые системы), горизонтальное разделение труда, подразделения, вертикальное разделение труда, необходимость управления.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа в личном кабинете с ресурсами кампуса Финуниверситета;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка рефератов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии.</li> </ul>



	Основные функции современной организации.	
Тема 3. Законы организации, принципы организации	Роль и значение типичных объективных закономерностей в формировании и развитии организации. Возможные трудности практической реализации основополагающих законодательных требований. Основные законы образования и существования организаций: синергии, самосохранения, развития, информированности и упорядоченности, единства и анализа, композиции и пропорциональности. Специфические законы организации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа в личном кабинете с ресурсами кампуса Финуниверситета;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка рефератов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии.</li> </ul>
Тема 4. Внешняя окружающая среда	Взаимосвязь организации и окружающей ее среды. Среда организации – как совокупность факторов и сил, которые оказывают непосредственное и опосредованное влияние на ее функционирование и действуют за ее пределами. Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности компании.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа в личном кабинете с ресурсами кампуса Финуниверситета;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка рефератов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии.</li> </ul>
Тема 5. Структура организации	Сущность и этапы построения организационных структур: границы горизонтального и вертикального разделения труда. Виды организационных структур. Бюрократические (механистические) структуры: основные характеристики и виды: линейные, функциональные, линейно-функциональные (штабные).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа в личном кабинете с ресурсами кампуса Финуниверситета;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка рефератов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии.</li> </ul>
Тема 6 Процессы принятия организационных решений	Природа и логика процесса принятия организационных решений. Стадии процесса принятия решений в организации: стадия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа в личном кабинете с</li> </ul>

	<p>выявления проблемы и стадия решения проблемы. Виды организационных решений: запрограммированные и незапрограммированные решения. Процесс индивидуального принятия организационных решений: рациональный подход, ограниченно рациональный подход. Рациональный подход: этапы принятия решения (контроль среды, в которой принимается решение, определение проблемы, уточнение результатов решения, диагностика проблемы, разработка альтернативных решений, оценка альтернатив, выбор лучшей альтернативы, выполнение принятого решения).</p>	<p>ресурсами кампуса Финуниверситета;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка рефератов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии.</li> </ul>
Тема 7. Инновации и изменения	<p>Организационные изменения как принятие организацией новой идеи или формы поведения. Необходимость и стратегическая роль изменений. Виды изменений: в зависимости от причин, инициирующих процесс, в зависимости от преимущественной направленности изменений на определенную организационную сферу, в зависимости от масштаба изменений, в зависимости от степени влияния на существующее положение.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа в личном кабинете с ресурсами кампуса Финуниверситета;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка рефератов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии.</li> </ul>
Тема 8. Лидерство в управлении переменами	<p>Корпоративная культура и лидерство как основное условие успешной реализации стратегии. Создание корпоративной культуры, соответствующей стратегии перемен. Стратегическое лидерство. Руководство развитием новых возможностей. Стили управления переменами, ситуации и эффективность стилей. Роли в управлении переменами. «Проводник перемен». Стратегическое лидерство: харизматические лидеры, инструментальные</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа в личном кабинете с ресурсами кампуса Финуниверситета;</li> <li>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</li> <li>- подготовка рефератов и мультимедийных презентаций;</li> <li>- подготовка к участию в дискуссии.</li> </ul>

	или транзакционные лидеры, менеджеры среднего звена, сторонние лица.	
--	--	--

## **6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

Проведение аудиторной самостоятельной работы предполагает командную работу при подготовке сообщений по анализу литературных источников (книг, статей, материалов конференций) на заданную тему, подготовку ответов на контрольные вопросы по темам дисциплины, подготовку контрольных работ.

### **Перечень контрольных вопросов по дисциплине**

1. Охарактеризуйте модель взаимодействия человека и организационного окружения.
2. Опишите процесс вхождения человека в организацию.
3. Проанализируйте процесс усвоения норм и ценностей организации новым сотрудником.
4. Проанализируйте ролевой аспект взаимодействия человека и организации.
5. Выделите этапы в процессе адаптации человека к организационному
6. Оцените новые направления в изучении лидерства.
7. Оцените влияние организационной культуры на рабочие характеристики и удовлетворение служащих.
8. Сопоставьте восприятие и индивидуальное принятие решений.
9. Сравните индивидуальные различия и стили принятия решения.
10. Понятие и цели изменений в организациях. Роль управления стратегическими изменениями.
11. Поиск возможностей улучшения и развития деятельности организации.
12. Достижение баланса функционирования и развития организаций.

13. Организационная культура (содержание, типы, функции, параметры измерения и пр.), ее роль при стратегических изменениях
14. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»
15. Понятие организационных вмешательств и организационного развития.
16. Способы вмешательства и рычаги изменений.
17. Модель вмешательства «Перепроектирование работ».
18. Модель вмешательства «Система-4»
19. Модель вмешательства «Социотехническая система»
20. Модель вмешательства «Управление по целям»
21. Понятие и сущность организационного развития
22. Миссия и видение в системе стратегических изменений
23. Потенциал и ресурсы развития организаций.
24. Методы снятия сопротивления изменениям.
25. Вовлеченность сотрудников и ее роль в процессе стратегических изменений. Методы вовлечения сотрудников.
26. Применение власти и стилей управления в организации.
27. Структурные и культурные изменения в организации.
28. Отличия экспертного и процессного консультирования при управлении изменениями
29. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
30. Диаграммы Ганта и сетевое планирование.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

– обсуждение вынесенных в планы семинарских (практических) занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

– решение задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

– выполнение контрольной работы;

– обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

О подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском (практическом) занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий. Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

Промежуточный контроль по учебной дисциплине «Теория организации и управление изменениями» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» проводится в форме экзамена в письменной форме в виде ответов на вопросы.

Критерии балльно-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

## **7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений содержатся в разделе 2 рабочей программы «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний**

### **Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Современное понятие «организации»: сущность и цели.
2. Теория «7С»: краткая характеристика, значение.
3. Новая количественная школа: краткая характеристика, значение.
4. Открытая и закрытая системы: характерные особенности, значение.
5. Роль и значение внутренней среды в процессе жизнедеятельности организации.
6. Роль и значение «организационной культуры» в процессе эволюции организации.
7. Роль и значение внешней среды в процессе жизнедеятельности организации.
8. Значение миссии организации.
9. Основные требования к построению организационных структур.
10. Эффективность организации: понятие, критерии оценки.
11. Принципы построения организации: понятие, сущность
12. Основные принципы организационных изменений.
13. Дивизиональные организационные структуры: краткая

характеристика, виды, условия существования.

14. Сущность понятия «управление изменениями».

15. Значение организационных изменений.

16. Современный подход к управлению изменениями.

17. Типология изменений в организации – проактивного и реактивного характера.

18. Виды изменений в деятельности компании: основная структура, цели и задачи деятельности, управленческие процессы, организационная культура, человеческий фактор, эффективность работы организации.

19. Классификация перемен по Р. Холлу: по степени изменений; по сфере в которой происходят; по степени запланированности.

20. Цели преобразований: основные и соподчиненные.

21. Объекты преобразований.

22. Основные причины, побуждающие организации к переменам.

23. Подходы к процессу изменений.

24. Процесс управления изменениями. Этапы процесса изменений.

25. Основное содержание управления изменениями в организации, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов.

26. Классификация методов организационных изменений (перемен).

27. Общие методы организационных изменений: реинжиниринг, метод сравнения, наделения полномочиями, организационное развитие.

28. Методы индивидуальных преобразований: беседы, индивидуальные занятия, рекомендации, программы наставничества, консультирование, тренинги.

29. Методы групповых изменений: метод тренинга, лекционный метод, кейс-метод, дискуссионный, деловых игр и моделирования, программное обучение, ролевой метод, метод создания команд.

30. Метод организационных изменений развития организации, основанный на концепции обучающихся организаций.

31. Организация как объект управления и изменения.

32. Источники организационных изменений: внутренние, внешние.
33. Жизненный цикл и стратегии организации в условиях изменения: выживание и аккомодация.
34. Антикризисное управление изменениями.
35. Виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое.
36. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Типология ролевых позиции агентов изменений.
37. Планирование проведения изменений и преодоление сопротивления.
38. Методы к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый.
39. Практические приемы преодоления сопротивления в организации.
40. Охарактеризуйте качественный показатель удовлетворенности трудом.
41. Способы проявления неудовлетворенности трудовой деятельности.
42. Управление процессом изменения мотивацией.
43. Создание организаций с высокой степенью вовлеченности работников, целеполагание, программы изменения организационного поведения, участие в прибылях.
44. Нематериальное вознаграждение.
45. Подходы к проектированию рабочего места.
46. Модели управленческих ориентаций: демократизаторская, гуманизаторская, бюрократическая, технократическая, автократическая, инноваторская.
47. Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры.
48. Социализация и индивидуализация. Методы изменения организационной культуры.
- 49.



## Примеры тестовых заданий

1. Кто из нижеперечисленных учёных является представителем теории научного менеджмента:
  - а) Маслоу;
  - б) Мэйо;
  - в) Тейлор;
  - г) МакГрегор.
  
2. Как называется процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации:
  - а) планирование;
  - б) мотивация;
  - в) контроль;
  - г) организация.
  
3. По теории Маслоу, какие из человеческих потребностей находится на самом нижнем уровне пирамиды:
  - а) социальные;
  - б) потребности в уважении;
  - в) потребности в безопасности и защищённости;
  - г) физиологические потребности.
  
4. Кто из нижеперечисленных учёных является представителем классической школы менеджмента:
  - а) Файоль;
  - б) Тейлор;
  - в) Фоллет;
  - г) Мэйо.
  
5. Термин «менеджмент» принято переводить на русский язык как:
  - а) направление;
  - б) владение;
  - в) управление;
  - г) деятельность.
  
6. Понятия «планирование» и «прогнозирование» являются:
  - а) равнозначными;
  - б) понятие «планирование» шире;
  - в) понятие «прогнозирование» шире;
  - г) не связаны друг с другом.
  
7. Управление в социальных системах – это управление:
  - а) людьми;
  - б) животными;
  - в) техникой;

г) предметами.

8. Какая из систем функционирует внутри себя, не взаимодействуя с внешней средой?

- а) открытая;
- б) прикрытая;
- в) закрытая;
- г) замкнутая.

9. Закон специализации управления, закон экономии времени, закон интеграции управления относятся к законам:

- а) управления;
- б) власти;
- в) бизнеса;
- г) производства.

10. Принцип цепной связи, отбора, слабого звена относятся к принципам:

- а) производства;
- б) бизнеса;
- в) организации;
- г) управления.

11. Недостатком, какой модели управления является узкая специализация персонала?

- а) американской;
- б) японской;
- в) российской;
- г) китайской.

12. Какой из законов организации гласит, что любая реальная физическая система стремится сохранить себя как целостное образование?

- а) закон синергии;
- б) закон развития;
- в) закон единства анализа и синтеза;
- г) закон самосохранения.

13. Как называется объединение предпринимателей, которое берет на себя осуществление всей коммерческой деятельности при сохранении производственной и юридической самостоятельности входящих в него предприятий?

- а) совместное;
- б) синдикат;
- в) трест;
- г) картель.

14. Какой из законов организации заключается в том, что сумма свойств целого превышает арифметическую сумму свойств, имеющих у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности?

- а) закон синергии;
- б) закон развития;
- в) закон единства анализа и синтеза;
- г) закон самосохранения.

15. Как называется предприятие с долевым участием иностранных инвесторов?

- а) трест;
- б) картель;
- в) совместное;
- г) синдикат.

16. Предприниматель – это

- а) человек, работающий в организации;
- б) лидер в группе;
- в) человек, который следит за правильностью выполнения обязанностей своими подчиненными;
- г) организатор чего-то нового (идеи, товара и т.п.).

17. Тип менеджмента, который направлен на снижение вероятности принятия решений, способных привести к нанесению недопустимого ущерба финансовой, технологической, технической, кадровой, внешней и внутренней структурам объектов, попадающих в сферу влияния принимаемых решений:

- а) ситуационный;
- б) социально-этический;
- в) традиционный;
- г) системный.

18. Совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни – это: а) этапы жизни;

- б) стадии жизни;
- в) жизненный цикл;
- г) временные рамки.

19. Процесс деления организации на части с определением задач, прав и обязанностей:

- а) бюрократия;
- б) структура организации;
- в) департаментализация;
- г) централизация.

20. Согласно какому подходу, управление осуществляется в зависимости от конкретного набора обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в определенное время:

- а) системный подход;
- б) ситуационный подход;
- в) процессный подход;
- г) подход с позиций выделения различных школ в управлении.

21. Автор одной из теории организации - бюрократической теории организации:

- а) Ф.В. Тейлор;
- б) Т. Парсонс;
- в) М. Вебер;
- г) Р. Мертон.

22. Связующими процессами в менеджменте являются:

- а) процессы прогнозирования и планирования;
- б) процессы контроля и мотивации;
- в) процессы принятия решений и коммуникации;
- г) процессы организации и координации.

23. Представителями школы научного менеджмента являются:

- а) Ф.У. Тейлор, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Гантт;
- б) М. П. Фоллетт, Э. Мэйо;
- в) К. Арджирис, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг;
- г) Д. Марч, Г. Саймон.

24. Закон менеджмента, согласно которому, с одной стороны, осуществляется объединение специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой - подразделений, производств в единый производственный организм – предприятие:

- а) закон интеграции управления;
- б) закон специализации управления;
- в) закон демократизации управления;
- г) закон экономии времени.

25. Согласно какой теории, функционирование организации рассматривается как объективный, самосовершенствующийся процесс, в котором субъективное начало хотя и присутствует, но не преобладает:

- а) теория естественной организации;
- б) бюрократическая теории организации;
- в) теория организации А. Файоля;
- г) теория искусственной организации.

26. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты относят к факторам:

- а) внешней среды прямого воздействия;
- б) внешней среды косвенного воздействия;
- в) внутренней среды прямого воздействия;
- г) внутренней среды косвенного воздействия.

27. Закон организации, отражающий необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера:

- а) закон композиции;
- б) закон самосохранения;
- в) закон анализа и синтеза;
- г) закон развития.

28. Факторами внутренней среды организации являются:

- а) цели, структура организации, задачи, технология и люди;
- б) политические и социокультурные факторы;
- в) государственные органы;
- г) поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы.

29. Согласно какому принципу организационные формы никогда не сохраняются в простом и чистом виде:

- а) принцип цепной связи;
- б) принцип ингрессии;
- в) принцип подбора (отбора);
- г) принцип подвижного равновесия.

30. Согласно какому типу организации, проектирование организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации: а) органический;

- б) механистический;
- в) традиционный;
- г) дивизиональный.

31. Метод проектирования структур организации, согласно которому разрабатываются математические, графические, машинные и др. отображения полномочий и ответственности:

- а) метод аналогий;
- б) метод экспертно-аналитический;
- в) метод структуризации целей;
- г) метод организационного моделирования.

32. Как называется функция биологических, социальных технических организационных систем, которые обеспечивают сохранение их структуры, поддерживает определенный режим деятельности:

- а) менеджмент;
- б) мотивация;
- в) организация;
- г) управление.

33. Создателем, какой теории был М. Вебер:

- а) бюрократической теории организации;
- б) теория научного управления;
- в) теория естественной организации;
- г) теория административной организации.

34. Как называется принцип организации, который заключается в том, что организационная целостность любой системы определяется устойчивостью ее относительно слабого места:

- а) цепной связи;
- б) ингрессии;
- в) подвижного равновесия;
- г) слабого звена.

35. Как называется четко отлаженная форма разделения труда с иерархией власти цепям команд в организации с зафиксированными нормами поведения и профессиональным подбором кадров:

- а) бюрократия;
- б) департаментализация;
- в) интеграция;
- г) децентрализация.

36. Автор теории научного управления:

- а) Маккрегор;
- б) Тейлор;
- в) Маслоу;
- г) Корнеги.

37. К какому типу относятся организации, в которых группы людей возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно:

- а) формальная
- б) неформальная
- в) коммерческая
- г) некоммерческая

38. Какой этап целевого управления является первым:

- а) выработка ясной и сжатой формулировки цели;
- б) разработка реальных планов их достижения;
- в) систематический контроль и измерение качества работы и результатов;
- г) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

39. Какой подход рассматривает управление как последовательность выполняемых операций:

- а) подход с позиций выделения различных школ в управлении;
- б) процессный подход;
- в) системный подход;
- г) ситуационный подход.

40. Функция управления, направленная на постановку цели и определение мероприятий по ее достижению, это:

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

41. Кто является автором знаменитых 14 принципов управления:

- а) М. Вебер;
- б) А. Файоль;
- в) Ф.В. Тейлор;
- г) Т. Парсонс.

42. Выберите вариант, в котором в верной последовательности перечислены этапы жизненного цикла организации:

- а) создание, рост, зрелость, спад, уход с рынка;
- б) создание, зрелость, рост, спад, уход с рынка;
- в) создание, рост, зрелость, уход с рынка, спад;
- г) создание, рост, спад, зрелость, уход с рынка.

43. Какой закон заключается в том, что сумма свойств (потенциала) организованного целого превышает «арифметическую» сумму свойств (потенциалов), имеющихся у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности:

- а) закон синергии;
- б) закон самосохранения;
- в) закон единства анализа и синтеза;
- г) закон информированности – упорядоченности;

44. В основе какой организации участие работников всех уровней в управлении предполагает: участие в принятии решений; участие в установлении целей; участие в решении проблем:

- а) партисипативная организация;
- б) многомерная организация;
- в) эдхократическая организация;
- г) предпринимательская организация.

45. Какой метод проектирования структур состоит из разработки дерева целей, экспертного анализа и составление карт прав и ответственности:

- а) метод аналогий;
- б) метод экспертно-аналитический;
- в) метод структуризации целей;
- г) метод организационного моделирования.

46. Цель организации, которая предполагает получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг:

- а) экономическая цель
- б) производственно-коммерческая цель
- в) социальная цель
- г) научно-техническая цель

47. Кто был основателем административной школы управления:

- а) Файоль;
- б) Тейлор;
- в) Фоллетт;
- г) Мэйо.

48. Кто ввел в научный оборот слово «предприниматель»:

- а) Р. Кантillon;
- б) О. Полонис;
- в) К. Ареджирис;
- г) Д. МакГрегор.

49. Что в переводе с английского обозначает сочетание слов «topmanagement»:

- а) низшее звено руководства;
- б) высшее звено руководства;
- в) руководители;
- г) среднее звено руководства.

50. Какие типы менеджмента существуют по времени наступления последствий для объекта управления и среды:

- а) ситуационный, системный, стабилизационный, текущий;
- б) стратегический, оперативный, текущий, перспективный;
- в) системный, оперативный, текущий, стабилизационный;
- г) перспективный, текущий, стратегический, системный.



51. Количественные и качественные показатели (характеристики), отражающие условия функционирования системы, называются:
- а) Проблема
  - б) Критерий
  - в) Ограничения
  - г) Альтернатива
52. Что является центральным звеном в процессе деятельности менеджера:
- а) Целеполагание
  - б) Организация труда
  - в) Принятие решений
  - г) Все вышеперечисленное
53. Какими методами принятия решений чаще всего пользуются менеджеры:
- а) Формальными
  - б) Математическими
  - в) Экспертными
  - г) Логическими
54. Что первично в процессе принятия решения:
- а) Формулирование проблемы
  - б) Определение цели
  - в) Структуризация проблемы
  - г) Определение фактического состояния
55. Если менеджер использует математический аппарат для принятия решений, то какое это решение:
- а) Интуитивное
  - б) Логическое
  - в) Незапрограммированное
  - г) Рационалистическое
56. Управленческое решение – это:
- а) План действий, воплощаемый в реальность
  - б) Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов
  - в) Воздействие на управляемую систему
  - г) Действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы
57. Критериями оптимальности принимаемого управленческого решения могут быть:
- а) Только качественные показатели
  - б) Только количественные показатели
  - в) Только показатели рентабельности

г) Как количественные, так и качественные показатели

58. Укажите виды работы, которые менеджер может делегировать подчиненным и которые не подлежат делегированию:

- а) Специализированная деятельность
- б) Стратегические решения
- в) Ответственность
- г) Увольнение работников

59. Продуктом труда менеджера является:

- а) Информация
- б) Решение
- в) Полномочия
- г) Власть

60. Полномочия труда менеджеров по функциям соответствует ... виду:

- а) Структурному
- б) Технологическому
- в) Горизонтальному
- г) профессионально – квалификационному

61. Права менеджера использовать определенные ресурсы организации, а также направлять усилия отдельных сотрудников на выполнение тех или иных задач являются сутью термина:

- а) Делегирование
- б) Ответственность
- в) Полномочия
- г) Власть

62. К задачам деятельности менеджера как организатора производственного процесса относится:

- а) Управление информационными потоками организации
- б) Обучение и развитие кадров
- в) Изучение рынка
- г) Управление закупкой сырья, материалов, полуфабрикатов

63. План работы менеджера на следующий рабочий день рекомендуется составлять ...

- а) Во второй половине рабочего дня
- б) В первой половине рабочего дня
- в) В любое свободное время в течение рабочего дня
- г) В конце рабочего дня

64. Для организационно-распорядительных методов управления характерно:

- а) косвенное воздействие через материальное поощрение, планирование и нормирование
- б) прямое воздействие через материальное и моральное стимулирование, убеждение и участие
- в) прямое воздействие через указание, приказы, регламентирование и нормирование
- г) косвенное воздействие через материальное и моральное стимулирование, убеждение и участие

65. Повышенное внимание к сфере межличностных отношений характерно для методов управления:

- а) организационно-распорядительных
- б) социально-психологических
- в) экономических
- г) мотивационных

66. Экономические... методы управления реализуются в форме материального стимулирования труда, ценовой политики, распределения прибыли.

67. Экономические методы управления по уровням воздействия подразделяются на:

- а) высшие, средние, низшие
- б) федеральные, региональные и методы, применяемые на конкретном предприятии
- в) отраслевые и народнохозяйственные методы
- г) стимулирующие и дестимулирующие методы

68. Организационно-распорядительные методы управления включают:

- а) регламентирование
- б) нормирование
- в) ценообразование
- г) инструктирование

69. социально-психологические... методы управления реализуются в форме морального и социального стимулирования, оказания психологического воздействия на работников организации.

70. Экономические методы управления включают:

- а) регламентирование
- б) коммерческий расчет
- в) налогообложение
- г) премирование

71. экономические... методы управления воздействуют на материальные интересы работников.

72. организационно-распорядительные... методы управления реализуются в форме приказов, распоряжений, уставов, регламентов, правил, нормативов, инструкции.

73. Различают следующие методы управления:

- а) интеллектуальные, авторитарные, командные
- б) экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические
- в) авторитарные, правовые, экономические
- г) добровольные и принудительные

74. Финансовый план (план доходов и расходов на определенный срок), который служит руководством и средством контроля над будущими операциями, – это:

- а) бюджет
- б) бизнес-план
- в) калькуляция
- г) смета

75. Моральное стимулирование и формирование организационной культуры позволяет реализовать методы управления:

- а) организационно-распорядительные
- б) косвенные
- в) неэкономические
- г) социально-психологические

76. Назовите элементы внутренней среды организации:

- Состояние экономики страны
- Поставщики
- Потребители
- Корпоративная культура
- Система вознаграждения

77. Факторы внешней среды, косвенно воздействующие на организацию:

- а) покупательная способность рубля
- б) темпы инфляции
- в) материальные ресурсы предприятия
- г) поставщики капитала – инвесторы

78. Внешнюю среду организации прямого воздействия составляют следующие элементы:

- а) потребители

- б) поставщики
- в) собственники
- г) конкуренты

79. Внутренняя среда организации – это:

- а) потенциал и возможности, которыми располагает организация
- б) открытая система, которая для своего существования должна взаимодействовать с внешней средой
- в) процесс преобразования ресурсов, поступающих из внешней среды в искомые продукцию или услуги
- г) факторы, оказывающие определенное влияние на деятельность организации

80. Внутренняя среда организации включает следующие переменные:

- а) цели и задачи
- б) структура
- в) поставщики сырья и ресурсов
- г) технология

81. Внешнюю среду организации косвенного воздействия составляют следующие элементы:

- а) международное окружение
- б) технологические факторы
- в) социально-культурные факторы
- г) поставщики

82. Подвижность внешней среды фирмы – это:

- а) сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
- б) количество факторов, на которые должна реагировать организация
- в) скорость изменения внешнего окружения фирмы
- г) соотношение между количеством информации и ее достоверностью

83. Внутренние факторы организации включают:

- а) организационная культура
- б) ресурсы
- в) структура
- г) потребители

84. Внешняя среда организации подразделяется на виды:

- а) прямого и косвенного воздействия
- б) объективную и субъективную
- в) открытую и закрытую
- г) сложную и простую

85. Поставщик фирмы как фактор внешней среды относится:

- а) к среде косвенного воздействия
- б) к среде прямого воздействия
- в) к внутренней среде фирмы
- г) к экономическим факторам

86. Одним из наиболее комплексных методов разработки стратегических альтернатив на основе учета угроз и возможностей для организации является

...

- а) GAP – анализ
- б) SWOT – анализ
- в) PIMS – анализ
- г) Факторный анализ

87. Что является результатом горизонтального разделения труда в организации:

- а) Разделение операций между двумя бухгалтерами
- б) Разделение всего производственного процесса на производство и реализацию
- в) Образование уровней управления
- г) Образование звеньев управления

88. За выполнение стратегических планов несут ответственность менеджеры:

- а) Высшего звена
- б) Среднего звена
- в) Первой линии
- г) Все вышеперечисленные

89. Уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей ...

- а) Высший
- б) Средний
- в) Низший
- г) Производственные структуры

90. Полномочия, которыми наделен руководитель маркетинговой службы (отдела) фирмы ...

- а) Линейные
- б) Рекомендательные
- в) Консультативные
- г) Функциональные

91. Полномочия, которые передаются от одного руководителя непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным руководителям ...

- а) Административные
- б) Рекомендательные
- в) Функциональные
- г) Линейные

92. Организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде:

- а) Линейная
- б) Функциональная
- в) Адаптивная
- г) Дивизиональная

93. Эффективность организационной структуры фирмы характеризует ...

- а) Развитость механизма координации и интеграции подразделений
- б) Степень централизации и департаментизации
- в) Степень развитости коммуникационных связей между подразделениями
- г) Соответствие организационной структуры управления целям и задачам предприятия в данный момент

94. Отношения между сотрудниками, занимающими одинаковое положение в организации, но работающими в разных подразделениях, называются:

- а) коллегиальными
- б) параллельными
- в) линейными
- г) функциональными

95. Отношения между руководителем и его подчиненными называются:

- а) коллегиальным
- б) линейными
- в) параллельными
- г) функциональными

96. Разделение труда менеджеров по функциям соответствует виду:

- а) структурному
- б) технологическому
- в) горизонтальному
- г) профессионально-квалификационному

97. Полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным, являются:

- а) административными
- б) рекомендательными

- в) функциональными
- г) линейными

98. Между элементами структуры управления существуют следующие виды связей:

- а) горизонтальные и вертикальные
- б) линейные и функциональные
- в) прямые и косвенные
- г) внутренние и внешние

99. Признаками плоской структуры управления являются:

- а) узкая сфера контроля
- б) небольшое количество уровней управления
- в) многоуровневая иерархия управления
- г) подчинение каждому руководителю большого количества работников

100. Преимуществом органического типа организационной структуры является:

- а) быстрая адаптация к изменениям внешней среды;
- б) универсальность;
- в) предсказуемость;
- г) точное определение задач каждого работника.

### **Примеры практико-ориентированных заданий**

#### **Задача № 1**

*Тема:* Разработка альтернативных решений.

*Цель занятия:* развитие у студентов практических навыков самостоятельной и групповой работы по разработке альтернативных вариантов решения.

ООО «РиК» работает на рынке растительных масел. Практически не испытывает конкуренции, имеет невысокие цены, хорошее качество продукции; полное отсутствие в регионе аналогичных предприятий обеспечивало стабильные продажи.

Из достоверных источников была получена информация о выходе в самое ближайшее время на рынок ООО «РиК» двух иностранных фирм, выпускающих масложировую продукцию высокого качества и с использованием новых технологий производства. На рынке они могли появиться в ближайшие два месяца и оказать жесткую конкуренцию ООО «РиК».

Несмотря на то что ООО «РиК» имеет долгосрочные обязательства перед потребителями (магазины, посредники), руководство понимает сложность ситуации. В ООО «РиК» постепенно накапливались проблемы в организации производственного процесса, периодические трудности в



работоспособности оборудования, недочеты в организации труда рабочих и другие проблемы менеджмента.

Руководство ООО «РиК» уже давно разрабатывало планы, касающиеся:

- строительства нового предприятия;
- открытия нового цеха на существующем предприятии;
- замены оборудования.

*Задание:*

1. Какая проблема должна решаться руководством ООО «РиК»?
2. Какие варианты решений наиболее предпочтительны?

## **Задача №2.**

*Ситуация.*

Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) «Майкрософт» даже не беспокоилось о том, что на рынке есть «Линекс» – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в «Майкрософт», наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится «Линекс». В свое время «Майкрософт» сокрушила многих сильных конкурентов – от «Новелл» и «Борлэнд» до «Лотус» и «Нетскейп». Однако «Линекс» – другое дело. «Мы конкурировали с продуктами и компаниями, – говорит Джеймс Альчин, руководитель подразделения Windows, – это же отличается от всего того, с чем нам приходилось иметь дело».

*Приложения*

«Линекс» – это не компания, и она больше, чем обычный программный продукт. Это социальный феномен, так как называемое программное обеспечение создается тысячами добровольцев, программистов, большинство из которых работает на крупнейшие корпорации. Поскольку «Линекс» бесплатна, наиболее сильное преимущество «Майкрософт» – цена – не имеет большого значения. К тому же монополия Windows на рынке операционных систем подстегивает «Линекс», так как клиенты не хотят быть привязанными к одному поставщику.

*Вопрос:* Что бы вы предложили руководству «Майкрософт» для нейтрализации угрозы «Линекс»?

***Кейс по теме №1 «Предмет, сущность и содержание дисциплины «Концепции менеджмента организации»»***

**Развивает способность управлять подразделениями предприятия.**

*Описание ситуации:* Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2009 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться

подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %.

Таблица 1. Оценка причин поведения

Причины поведения	1	2	3	4	5	6	7
	маловероятно очень вероятно						
1. Низкая мотивация	1	2	3	4	5	6	7
2. Недостаточная самостоятельность	1	2	3	4	5	6	7
3. Проблемы со здоровьем	1	2	3	4	5	6	7
4. Семейные проблемы	1	2	3	4	5	6	7
5. Плохое руководство	1	2	3	4	5	6	7
6. Отсутствие перспектив роста	1	2	3	4	5	6	7
7. Другие причины	1	2	3	4	5	6	7

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Используя табл. 1. выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Прокомментируйте каждую из своих оценок.

Что можно предпринять менеджеру? Заполните таблицу 2.

Таблица 2. Способы воздействия для изменения поведения

Варианты действий	Да	Нет	Почему?
1. Перевести Малевина на другую работу			
2. Уволить Малевина			
3. Поговорить с Малевиним			
4. Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности			
5. Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы			
6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев			
7. Проанализировать свое поведение как менеджера			
8. Повысить Малевина, т. к. он работает в нынешней должности уже 6 лет			
9. Другие варианты			

**Постановка задачи:** На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина. Разработать способы воздействия на Малевина для изменения его поведения. Заполните таблицу «Оценка причин поведения».

## Кейс по теме № 2 «Развитие управленческой мысли»

**Развивает способность управлять организациями, обосновывать и критически оценивать различные методы управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России.**

*Описание ситуации:* Вы являетесь Управляющим пяти АЗС компании «Лесной город» в городе N. Одной из Ваших АЗС является «Зеленый Кедр». У нее максимальная проходимость среди других Ваших АЗС. В связи с этим нагрузка на персонал достаточно большая. Если заправщики у Вас еще удерживаются, так как суммарно получают хорошие чаевые, то текучка кассиров у Вас достаточно высокая. Так что перед Вами стоит задача поиска и оценки кандидата на должность кассира, поскольку их Вам не хватает. Ситуация еще осложняется тем, что АЗС «Зеленый Кедр» имеет мини-маркет с открытой выкладкой, так что задач у кассиров много, а чаевые они не получают. К тому же и функционал у кассиров шире, чем в других топливных компаниях, поэтому найти хорошего кандидата бывает трудно.

В функциональные обязанности кассиров компании «Лесной город» входит:

- Обслуживание клиентов на кассе;
- Приемка товаров;
- Контроль сроков годности товаров;
- Участие в проведении инвентаризации товара;
- Выполнение плана продаж по промо продукции;
- Уборка помещений (полы, полки, туалет и т.д.).

Условия работы: график 2/2 месяц в день с 9 до 21, месяц в ночь с 21 до 9 (по договоренности с управляющим АЗС можно только в день или только ночь). Вам как управляющему удобнее, чтобы кассир мог выходить как в день, так и в ночь.

*Задача:* Подумайте, пожалуйста, и напишите профиль кандидата на вакансию кассира на АЗС «Зеленый Кедр» в компании «Лесной город». Какими характеристиками и компетенциями (знаниями, навыками, особенностями личности он должен обладать), чтобы успешно работать кассиром на Вашей АЗС

### ***Кейс по теме № 3 «Классическое направление менеджмента»***

**Помогает освоить использование функций менеджмента в управлении. Развивает способность критически оценивать научные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями в области методологии управления организацией.**

*Описание ситуации:* Продавец Петрова А.К. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение

к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят.

Постановка задачи: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с покупателями.

#### ***Кейс по теме № 4 «Гуманитарное направление менеджмента»***

**Развивает способность обосновывать и критически оценить различные методы, мотивацию и стимулирование в управлении в условиях структурных преобразований экономики России.**

Описание ситуации: Провизор Васильева Н.Н. работает в аптеке давно. Прекрасно разбирается в ассортименте, активна в общении с покупателями. Наиболее часто занимает позицию «советчика». Имеет свое представление о том, какие препараты предпочтительны для детей, настаивает на своем мнении, оценивает выбор покупателя.

Задание: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Васильевой Н.Н. на реализацию основной своей функции – продавать товар исходя из запросов покупателя.

#### ***Кейс по теме № 5 «Современные направления менеджмента»***

**Развивает способность критически оценивать научные результаты, полученные отечественными исследователями в области методологии управления организацией.**

Описание ситуации: Продавец Ильина М.К., 19 лет. В компании на испытательном сроке. В работе нравится возможность общения с людьми, заинтересована в получении опыта работы продавцом, инициативна в работе с покупателями.

Систематически нарушает требования к внешнему виду продавца (молодежный стиль, открытые части тела) мотивируя это тем, что не имеет средств на обновление гардероба, ссылаясь на невысокую зарплату.

Постановка задачи: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Ильиной М.К. на соответствие требованиям к стандартам внешнего вида.

#### ***Кейс по теме № 6 «Развитие управленческой мысли в России»***

**Развивает способность обосновать и критически оценить различные методы управления конфликтами, возникшими в группах (командах)**

Описание ситуации:

Компания «Ориа», занимающаяся реализацией драгоценных украшений, активно расширяет сеть своих салонов. Восьмой салон через месяц открывается в провинциальном городе Арзамас. Это отдельно стоящее одноэтажное здание с благоустройством и минипарковкой. Именно с благоустройством территории у компании и возникли проблемы.

Руководство компании решило заасфальтировать территорию вокруг здания. Для выполнения этой работы была приглашена фирма «Дорремстрой». Нужно сказать, что они монополисты в этом городе. Работники «Дорремстроя» работали за 50% авансовой выплаты и за 5 дней выложили асфальт. Руководство «Ориа» приехало принимать работу и ужаснулось. Покрытие территории вокруг офиса представляло собой плохо укатанную асфальтовую крошку с заплатками. Естественно, работу «Ориа» не приняла. Представителей «Дорремстрой» возмутил такой исход. Они говорили о том, что весь асфальт в городе делали они, что работа выполнена качественно. На непоколебимость «Ориа» в своей оценке «Дорремстрой» прореагировал тем, что через полчаса пригнал технику и собрал весь выложенный асфальт, а руководитель «асфальтного» предприятия пригрозил опубликовать во всех местных газетах негативные статьи о магазине драгоценных украшений. И не обманул. Управляющий новым салоном активно начал обзванивать все местные редакции через несколько дней – в одной из них лежала на рассмотрении «разгромная» статья. Однако в результате переговоров удалось убедить редактора в неправомерности публикации информации об «Ориа».

Через несколько дней в городе появилась газета (по-видимому, выпускаемая самим же «Дорремстрой») со статьей на первой полосе следующего содержания:

« «Дорремстрой» свою работу сделал добросовестно и в срок.... Более того, в процессе укладки асфальта возникли непредвиденные сложности. Выяснилось, что площадь асфальтируемой территории несколько увеличилась. За свой счет ООО «Дорремстрой» заасфальтировал обнаружившийся небольшой кусок. Множество огрехов старого покрытия пришлось дорожникам исправлять также бесплатно...Причем работники «Ориа» во время работ дорремстроевцам ни разу не сделали замечаний. Все вроде бы шло нормально. Но на днях приехал представитель «Ориа» из головного офиса и, очевидно, решил показать себя истинным оценщиком сделанных работ. В общем, он был крайне недоволен... «Ориа» оказалась ненадежным партнером. В результате, почему бы не задаться вопросом: а будут ли горожане покупать здесь драгоценные изделия. В общем, как говорил поэт: «Все это было бы смешно, когда бы не было так грустно»...».

На следующий день руководитель «Дорремстроя» позвонил директору «Ориа» и предложил перемирие. Газету, по его словам, они изъяли из обращения.

Постановка задачи. Как разрешить конфликт? Какое решение принять руководству «Ориа».

### ***Кейс по теме № 7 «Формирование национальной модели менеджмента»***

**Развивает способность критически оценивать научные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями в области методологии управления организацией**

*Описание ситуации:*

Андреев Иван ведет свой небольшой бизнес в одном из крупных городов России. Его сфера – реклама. Его специализация – дорожные указатели. Иван нашел очередного клиента, коим оказался местный банк. Иван с менеджером Банка обсудили размещение указателя, сроки исполнения и прочие детали. Куратором этого сотрудничества Иван назначил менеджера Марину Павликову. Марина подготовила договор, согласовала все формальности с клиентом-Банком. Через 2 дня Андрееву Ивану позвонил переданный Марине клиент и пересказал смысл столь неприятного разговора: Клиент связался с Мариной и попросил о ежемесячном распределении суммы платежа по договору (в договоре порядок оплаты – аванс 70% и потом 30%). На эту просьбу Марина ответила отказом, объяснив, что это невыгодно фирме, что она работает одна и что ей будет очень сложно ежемесячно вести документацию по выставлению счетов на оплату. Иван выслушал жалобу клиента, извинился за некорректность собственного менеджера и объяснил реальную причину невозможности установления такого графика платежей. Дело на самом деле заключалось в том, что фирма должна была 70% от стоимости договора заплатить за согласование аренды соответствующим органам (это требование предоплаты распространяется на рекламодателей в первый год аренды места под указатель). В последующие же года рассрочка по месяцам будет вполне возможна.

**Постановка задачи:** Какое Ивану необходимо принять управленческое решение в данной ситуации?

***Кейс по теме № 8 «Организация как объект менеджмента»***

**Развивает способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями**

*Описание ситуации:* Вами был подписан договор о строительстве совместного предприятия на территории Ленинградской области по производству мебели из березы. По замыслу тайванского учредителя выпуск мебели в России позволит получить хорошую прибыль. Для дальнейших практических действий был создан комитет совместного предприятия из числа собственников.

Установлен 1 контрольный показатель: объем продаж 20 млн долларов через 2 года.

**Постановка задачи:** 1.Избрать Генерального Директора и ключевых заместителей.

2. Разработать оргструктуру и модель управления.

3. Оценить человеческие, финансовые и прочие ресурсы

4. Составить план действий на 6 месяцев.

На решение предлагаемых вопросов отводится 20 минут

## Примеры экзаменационных билетов

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
(Финансовый университет)

Краснодарский филиал	Кафедра «Менеджмент и маркетинг»
Дисциплина «Теория организации и управление изменениями»	Форма обучения очно-заочная
Курс 2	Семестр 4
Направление 38.03.02 «Менеджмент»	Профиль «Управление проектами»

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

	Задания экзаменационного билета	Баллы БРС
	Вопросы:	
1	Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации	25
2	Понятие коммуникаций, элементы и основные этапы коммуникативного процесса	26
	Практические (тестовые) задания:	
3	К какой среде организации относятся перечисленные факторы: поставщики; конкуренты; акционеры; местные органы власти?: - к внутренней среде; - к внешней среде прямого воздействия; - к внешней среде косвенного воздействия.	3
4	Какое понятие шире? - общение - коммуникация	3
5	Определите характеристики, относящиеся к организационной основе власти: - власть примера; - вознаграждение; - потребность во власти; - власть связей; - принуждение.	3
	<b>ИТОГО</b>	<b>60</b>

Подготовил:

А.Ю. Артюшкова

Заведующий кафедрой

Х.А. Константиныди

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

## Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Таблица 8 - Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Теория организации и управление изменениями» направления 38.03.02 «Менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
ПКН-1	Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач	1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента, экономических и управленческих категорий в ходе развития жизнедеятельности организации и ее изменений.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Дайте характеристику школе научного менеджмента: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Дайте характеристику административной школе: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Раскройте сущность понятия "бюрократия", почему оно в наши дни часто употребляется в негативном значении? Дайте свою оценку этому понятию с учетом изученного материала.</p> <p><b>Задание 4</b></p> <p>Покажите на примере, что такое хоторнский эффект (Hawthorne effect)? Придумайте и опишите пример проявления такого эффекта в деятельности какой-либо организации (или одного ее подразделения).</p>
		2. Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Обоснуйте как школа научного менеджмента связана с именем Генри Форда? В чем состоял его вклад в развитие идей школы? Как вы думаете, за что подвергались критике условия труда на заводах Г. Форда?</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Как вы понимаете принципы управления по А. Файолю? Составьте таблицу, придумайте и запишите краткие примеры реализации каждого принципа.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Дайте характеристику бюрократической школе: годы развития, авторы и последователи, основные идеи,</p>



			<p>практическое значение для современного менеджмента.</p> <p><b>Задание 4</b></p> <p>Дайте характеристику школе человеческих отношений: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.</p>
ПКН-3	<p>способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации</p>	<p>1. Применяет современные модели развития и управления организацией.</p>	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Раскройте сущность понятия «менеджмент», почему в советское время это понятие не использовали?</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Вспомните основные положения теорий ожидания Врума, Какие ее положения кажутся вам более правильными и соответствующими современным условиям?</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Дайте характеристику методам, которые используют при решении нестандартных задач.</p> <p><b>Задание 4</b></p> <p>Сформулируйте роль коммуникаций в современной организации.</p>
		<p>2. Демонстрирует владение методами сбора, анализа и обработки данных, для принятия управленческих решений.</p>	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Обоснуйте практическое значение современного управления организацией.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Какие положения и выводы вы будете использовать в своей работе менеджером? Почему?</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Приведите примеры поведения участников команды для достижения целей и задач профессиональной деятельности</p> <p><b>Задание 4</b></p> <p>Раскройте сущность ситуационного подхода в управлении.</p>
		<p>3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.</p>	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Перечислите основные методы преодоления сопротивления изменениям, проанализируйте их достоинства и недостатки.</p> <p>Какие основные подходы к принятию решений Вам известны?</p> <p>Что нужно сделать, чтобы поддержать изменения?</p> <p>Как организационная культура компании может повлиять на процесс осуществления изменений?</p> <p><b>Задание 2</b></p>

			<p>Каковы основные преимущества модели «постепенного наращивания»??. Зачем используется модель «EASIER»??. Какие мероприятия могут помочь в осуществлении мониторинга процесса изменений? Зачем нужен мониторинг и контроль процесса изменений? Материалы к разделу «Как сформировать команду для осуществления стратегических изменений». Что такое команда и чем она отличается от группы? В каких случаях эффективнее работают команды, а в каких группы? Как происходит процесс создания команды? Какими основными факторами определяется эффективность работы команды?</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 3</b></p> <p>Как повысить эффективность работы команды стратегических изменений? Какие командные роли Вам известны? Какие функции членов команды наиболее важны для поддержания ее работоспособности? Какого стиля лидерства может придерживаться руководитель в осуществлении стратегии?</p>
--	--	--	---

Процедуры оценивания знаний и умений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората Финуниверситета о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### *Нормативные акты*

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (с изм. от 03.08.2018 г.). URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2018).

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от

26.01.1996г.№ 14–ФЗ (с изм. 29.07.2018 г.).URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2018).

### *Основная литература*

1 Медведева, Т. А. Основы теории управления: учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 191 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7025-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/451400> (дата обращения: 04.03.2020). <https://ez.el.fa.ru:2057/viewer/osnovy-teorii-upravleniya-451400#page/1>

2 Теория менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.]; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 665 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-4368-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/425856> (дата обращения: 04.03.2020). <https://ez.el.fa.ru:2057/viewer/teoriya-menedzhmenta-425856#page/1>

3 Титов, В. Н. Теория и история менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 487 с. - (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05725-6. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/433820> (дата обращения: 04.03.2020). <https://ez.el.fa.ru:2057/viewer/teoriya-i-istoriya-menedzhmenta-433820#page/1>

### *Дополнительная литература*

1 Адизес Как преодолеть кризис менеджмента / Адизес, Ицхак. - М.: СПб: BestBusinessBooks, 2017. - 286 с.

2 Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. —

183 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06815-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/444153> (дата обращения: 04.03.2020). <https://ez.el.fa.ru:2057/viewer/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-ch-chast-1-444153#page/1>

3 Дзялошинский, И. М. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров / И. М. Дзялошинский, М. А. Пильгун. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 433 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3044-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/425851> (дата обращения: 04.03.2020). <https://ez.el.fa.ru:2057/viewer/delovye-kommunikacii-432059#page/1>

4 Мкртычян, Г. А. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Мкртычян. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 237 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/433912> (дата обращения: 04.03.2020). <https://ez.el.fa.ru:2057/viewer/organizacionnoe-povedenie-433912#page/1>

5 Технологии управления общественным мнением: учеб. пособие / В.О. Шпаковский [и др.]. — Москва: Инфра-Инженерия, 2019. — 240 с. - ISBN 978-5-9729-0306-1. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1053381> (дата обращения: 04.03.2020) <https://new.znanium.com/read?id=346715>

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

### *Интернет-ресурсы*

1. Федеральная антимонопольная служба России. URL: <http://www.fas.gov.ru>
2. Корпоративный менеджмент Федеральная антимонопольная служба России. URL: [http:// www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
3. Финансовый менеджмент Федеральная антимонопольная служба России. URL: [http:// www.finman.ru](http://www.finman.ru)
4. Госкомстат РФ. URL: [http:// www.gks.ru](http://www.gks.ru)
5. РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера). URL: <http://www.rbc.ru>
6. Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: [http:// www.government.ru](http://www.government.ru)
7. Официальный сайт министерства экономического развития Российской Федерации. URL: <http://www.economy.gov.ru>
8. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. URL: <http://www.minfin.ru>
9. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. URL: <http://www.gks.ru>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Важнейшими условиями процесса обучения являются сочетание аудиторной и внеаудиторной работы студентов, постепенное увеличение удельного веса их самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студентов (индивидуальная, групповая, коллективная) является важной частью в рамках данного курса. Самостоятельная работа студентов осуществляется под руководством преподавателя и протекает в форме делового взаимодействия: студент получает непосредственные указания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию управления через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Содержание самостоятельной работы студентов имеет двуединый характер. С одной стороны, это совокупность учебных и практических заданий, которые должен выполнить студент в процессе обучения – объект его деятельности. С другой стороны, это способ деятельности студента по выполнению соответствующего учебного теоретического или практического задания. Свое внешнее выражение содержание самостоятельной работы студентов находит во всех организационных формах учебной внеаудиторной деятельности, в ходе самостоятельного выполнения различных заданий. Функциональное предназначение самостоятельной работы студентов в процессе практических занятий по овладению специальными знаниями заключается в самостоятельном прочтении, просмотре, прослушивании, наблюдении, конспектировании, осмыслении, запоминании и воспроизведении определенной информации. Цель и планирование самостоятельной работы студенту определяется преподавателем.

Собственно самостоятельная работа студентов выполняется в удобные для студента часы и представляется преподавателю для проверки. Данный формат предусматривает большую самостоятельность студентов, большую

индивидуализацию заданий, наличие консультационных пунктов и ряд психолого-педагогических новаций, касающихся как содержательной части заданий, так и характера консультаций и контроля.

Студентам предлагаются следующие виды и формы самостоятельной работы:

- самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- самостоятельная домашняя работа по подготовке к аудиторным занятиям;
- самостоятельная работа (индивидуальная) с использованием Интернет-технологий;
- индивидуальная и групповая творческая работа по подготовке сообщений.

**11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

**11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Astro Linux
2. Libre Office

**11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>
2. Информационно-правовая система «Гарант.ру». – URL: <http://www.garant.ru>

**11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены**



## **12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Учебно-лабораторное оборудование:

- персональный компьютер;
- проектор
- программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов, размещенные на портале Финансового университета и доступные для использования в точках удаленного доступа и/или в помещениях Университета (электронная библиотека, программы для компьютерного тестирования, видео-лекции, учебно-методические материалы и др.).