

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

« 15 » февраля 2022 г.

**Артюшкова А.Ю.**

## **Теория организации**

### **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 №48 от 15.02.2022)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 12 от 12.02.2022)*

Краснодар 2022

**УДК 338.24(073)**  
**ББК 65.291.21**  
**В 75**

**Артюшкова А.Ю.**

Теория организации. Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами». — Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2022 г. — 98 с.

Дисциплина «Теория организации» 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**

**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. 2022  
© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2022

## 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 В1.О.03.04.«Теория организации».

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

Дисциплина В1.О.03.04 «Теория организации» обеспечивает формирование следующих компетенций направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»:

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Теория организации» 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 и позиций российской управленческой мысли.	- <i>знать</i> основные понятия менеджмента, направления, школы менеджмента и позиции российской управленческой мысли; - <i>уметь</i> использовать основные научные понятия и категории экономики и управленческой науки при управлении современной организацией.
		2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	- <i>знать</i> основы дисциплины теория управления, современные научные исследования; - <i>уметь</i> адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате
ПКН-4	Владение основными теориями управления	1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения	- <i>знать</i> основы общего управления организацией, и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности

	человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач	обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.	организации в человеческих ресурсах; - <i>уметь</i> применять теории управления человеческими ресурсами при построении компенсационных систем
		2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.	- <i>знать</i> современные методы сбора, обработки, анализа информации, необходимой для принятия эффективного управленческого решения; - <i>уметь</i> применять знания роли и места управления человеческими ресурсами при управлении организацией
		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 управления человеческими ресурсами.

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Б1.О.03.04 «Теория организации» 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», «Макроэкономика», «Методы исследования в менеджменте» и др.

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

Знания и навыки, полученные в процессе дисциплины «Теория организации» 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	Стратегический менеджмент	*	*		*	*		*
2	Организационное поведение	*		*	*	*	*	*
3	Методы принятия управленческих решений	*	*	*		*	*	*
4	Экономика организаций				*	*	*	*

**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 5 зач. ед., 180 часов (4 семестр).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Теория организации»

Вид учебной работы	Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»	
	Очно-заочная форма обучения 2 курс, 4 семестр)	
	всего (в з.е и часах)	Сем. 4
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>180/5</b>	<b>180/5</b>
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	24	24
<i>Лекции</i>	10	10
Семинары, практические занятия	14	14
<i>Самостоятельная работа</i>	<b>156</b>	<b>156</b>
Вид промежуточной аттестации	экзамен	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**

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. Организационная культура и этические ценности**

Культура как совокупность ценностей и норм поведения сотрудников организации. Возникновение и задачи культуры: внутренняя интеграция и внешняя адаптация. Рационально – прагматическая концепция организационной культуры. Уровни корпоративной культуры: видимые

символы, церемонии, истории, 14 слоганы, поведение, стиль одежды, физическое пространство, базовые ценности, допущения, убеждения, установки, чувства. Конструирование организации и культура. Виды корпоративной культуры по Дж. Зонненфельду: «клубная культура», «бейсбольная команда», «академическая культура», «оборонная культура». Позитивные и негативные организационные культуры. Корпоративная культура и этика в глобальной окружающей среде.

## 5.2 Учебно-тематический план

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

Таблица 4 - Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Теория организации» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения (в часах)

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	Занят. в интера ктивны х формах	Самост работа	
1	Теория организации в системе научных знаний.	21,5	2	1	1		19,5	Выполне- ние разноуров невых заданий, тестов
2	Организация как сложная социально - экономическая система.	23,5	4	2	2	1	19,5	Выполне- ние разноуров невых заданий, тестов
3	Внешняя окружающая среда.	23,5	4	2	2	1	19,5	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	Занят. в интера- ктивны х формах	Самост работа	
4	Влияние стратегического направления на конструирование организации	22,5	3	1	2	1	19,5	Выполне- ние разноуров- невых заданий, тестов
5	Структура организации	22,5	3	1	2	1	19,5	Выполне- ние разноуров- невых заданий, тестов
6	Процессы принятия организационных решений	22,5	3	1	2	1	19,5	Выполне- ние разноуров- невых заданий, тестов
7	Инновации и изменения	22,5	3	1	2	1	19,5	Выполне- ние разноуров- невых заданий, тестов
8	Организационная культура и этические ценности	21,5	2	1	1	1	19,5	Выполне- ние разноуров- невых заданий, тестов
	<b>В целом по дисциплине</b>	<b>180</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>156</b>	Выполнен ие контроль ной работы
	Итого, в %					50%		

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Цель практических занятий по дисциплине «Теория организации» – 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 5.

Таблица 5 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине «Теория организации» 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, 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.  <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 9,10), раздел 9 (№4)	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>	<p>Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Решение ситуационных и практических задач.</p> <p>Выполнение тестов.</p>
Тема 3. Законы организации, принципы организации	<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</p>	<p>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.</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. Выполнение тестов.</p>
<p>Тема 5. Структура организации</p>	<p>5. 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.</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. Выполнение тестов.</p>

Тема Процессы принятия организационны х решений	6 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).  <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 9,10), раздел 9 (№4)	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Решение ситуационных и практических задач. Выполнение тестов.
Тема Инновации изменения	7. и 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.  <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 9,10), раздел 9 (№4)	



Тема Организационная культура и этические ценности	8. Культура как совокупность ценностей и норм поведения сотрудников организации. Возникновение и задачи культуры: внутренняя интеграция и внешняя адаптация. Рационально – прагматическая концепция организационной культуры. Уровни корпоративной культуры: видимые символы, церемонии, истории, 14 слоганы, поведение, стиль одежды, физическое пространство, базовые ценности, допущения, убеждения, установки, чувства. Конструирование организации и культура. Виды корпоративной культуры по Дж. Зонненфельду: «клубная культура», «бейсбольная команда», «академическая культура», «оборонная культура».  <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. Организационная культура и этические ценности**

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. В чем значение символов, церемоний, одежды и других аспектов культуры (а также ценностей, лежащих в их основе), представляющих организацию, в которой Вы учитесь?

2. Каковы преимущества и недостатки существования нескольких субкультур в организации?

3. Дайте определение и значение социального капитала организации.

4. Как Вы считаете, какая культура менее ориентирована на работников: бюрократическая или клановая?

5. Каковы, на Ваш взгляд, ключевые возможности руководства, ориентированного на этические ценности, в процессе формирования корпоративной культуры.

6. Можете ли Вы вспомнить ситуацию, в которой Вы или ваш знакомый столкнулся с этической дилеммой, например, с предложением выписать фиктивный счет на крупную сумму? Что, по вашему мнению, влияет на решение: уровень морального развития человека или ценности компании?

7. В чем значение принципа равенства как элемента культуры организации, ориентированной на обучение?

8. Какова степень влияния внешних стейкхолдеров на решение этических проблем организации?

9. Какова значимость влияния заявлений и действий руководителей на этические ценности сотрудников организации и процесс принятия решений в компании?

10. В чем заключается значение и роль этических кодексов в развитии организации.

## **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» - закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий, глубоко изучить, используя рекомендованную литературу, а также лекции по курсу, основные теоретические аспекты дисциплины, связанные с методами ценообразования.

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 экзамену.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами», отводится 156 часов (очно-заочная форма).

Таблица 6 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Теория организации» 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 с ресурсами информационно-образовательного портала (ИОП) 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,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с ресурсами информационно-образовательного портала (ИОП)</li> </ul>

	<p>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.</p>	<p>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 3. Законы организации, принципы организации	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с ресурсами информационно-образовательного портала (ИОП) 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	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с ресурсами информационно-образовательного портала (ИОП) 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	<p>Сущность и этапы построения организационных структур:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной</li> </ul>

	<p>границы горизонтального и вертикального разделения труда. Виды организационных структур. Бюрократические (механистические) структуры: основные характеристики и виды: линейные, функциональные, линейно-функциональные (штабные).</p>	<p>системой;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с ресурсами информационно-образовательного портала (ИОП) 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	<p>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).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с ресурсами информационно-образовательного портала (ИОП) 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 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 с ресурсами информационно-образовательного портала (ИОП) 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. Организационная культура и этические ценности	Культура как совокупность ценностей и норм поведения сотрудников организации. Возникновение и задачи культуры: внутренняя интеграция и внешняя адаптация.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с ресурсами информационно-образовательного портала (ИОП) 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>
---	---	--

## **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 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.

10. Обоснуйте значение мотивации личности в качестве основы формирования организационного поведения.

11. Сравните мотивационные теории и опыт их использования на практике.

12. Проведите сравнение методов мотивации - стимулирования личности, рабочих групп и коллективов разных субъектов хозяйствования.

13. Определите особенности экономического стимулирования собственника, участника (вкладчика), наемного работника.

14. Охарактеризуйте социально-психологические аспекты формирования организационного поведения.

15. Охарактеризуйте принципы создания рабочих групп и роли отдельных личностей.

16. Проклассифицируйте межличностные отношения в группах.

17. Выделите типичные внутригрупповые конфликты.

18. Сравните традиционные концепции лидерства.

19. Оцените новые направления в изучении лидерства.

20. Определите особенности организационного поведения в отношениях собственности, партнерства, конкуренции и маркетинга инновационных организаций.

21. Оцените влияние организационной культуры на рабочие характеристики и удовлетворение служащих.

22. Сопоставьте восприятие и индивидуальное принятие решений.

23. Проанализируйте факторы, влияющие на восприятие.

24. Сравните каналы коммуникаций.

25. Оцените главные характеристики личности, влияющие на организационное поведение.

26. Сопоставьте групповые процессы и групповые задачи.

27. Сравните индивидуальные различия и стили принятия решения.

28. Оцените значимость командной работы. Создание эффективных команд.

29. Проклассифицируйте коммуникации в группах, их функции.

30. Оцените роль коммуникации в организации. Критерии эффективности сетей.

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

- обсуждение вынесенных в планах 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» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» проводится в форме экзамена 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**

#### **Примерный перечень практических заданий**

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.
10. Обоснуйте значение мотивации личности в качестве основы формирования организационного поведения.
11. Сравните мотивационные теории и опыт их использования на практике.
12. Проведите сравнение методов мотивации - стимулирования личности, рабочих групп и коллективов разных субъектов хозяйствования.
13. Определите особенности экономического стимулирования собственника, участника (вкладчика), наемного работника.
14. Охарактеризуйте социально-психологические аспекты формирования организационного поведения.
15. Охарактеризуйте принципы создания рабочих групп и роли отдельных личностей.
16. Проклассифицируйте межличностные отношения в группах.
17. Выделите типичные внутригрупповые конфликты.
18. Сравните традиционные концепции лидерства.
19. Оцените новые направления в изучении лидерства.
20. Определите особенности организационного поведения в отношениях собственности, партнерства, конкуренции и маркетинга инновационных организаций.
21. Оцените влияние организационной культуры на рабочие характеристики и удовлетворение служащих.
22. Сопоставьте восприятие и индивидуальное принятие решений.
23. Проанализируйте факторы, влияющие на восприятие.
24. Сравните каналы коммуникаций.

25. Оцените главные характеристики личности, влияющие на организационное поведение.
26. Сопоставьте групповые процессы и групповые задачи.
27. Сравните индивидуальные различия и стили принятия решения.
28. Оцените значимость командной работы. Создание эффективных команд.
29. Проклассифицируйте коммуникации в группах, их функции.
30. Оцените роль коммуникации в организации. Критерии эффективности сетей.
31. Сравните основные теории лидерства.
32. Оцените влияние национальной культуры на личность.
33. Сопоставьте личность и эмоции в организационном поведении.
34. Выделите детерминанты личности.
35. Выделите методы выстраивания эффективных межгрупповых отношений.
36. Сравните методы разрешения конфликта и методы стимуляции конфликта.
37. Сравните модели и тенденции развития организационного поведения.
38. Проклассифицируйте группы. Этапы развития группы.
39. Организационная культура и формализация.
40. Сравните виды организационной культуры.
41. Оцените различия между странами (в организационном поведении).
42. Оцените роль политики в управлении организацией. Политиканство.
43. Выделите преграды эффективной коммуникации.
44. Сравните методы принятия решений в организации.
45. Охарактеризуйте программы вовлечения служащих: теория и практика.
46. Охарактеризуйте процесс конфликта (5 этапов).
47. Оцените влияние размера рабочих команд на эффективность работы организации.
48. Охарактеризуйте роли, нормы, статус в организации.
49. Сравните современные теории лидерства.

50. Охарактеризуйте специальные случаи мотивации (мотивация профессионалов, временных работников и диверсифицированной рабочей силы).
51. Охарактеризуйте теорию лидерства Лайкерта.
52. Сравните техники группового принятия решения.
53. Сравните типы команд.
54. Охарактеризуйте метод управления по целям.
55. Оцените значимость управления разнообразием в организациях.
56. Охарактеризуйте управленческую решетку (9x9).
57. Оцените влияние глобального и культурного разнообразия на организационное поведение.
58. Выделите факторы, входящие в политическое поведение.
59. Выделите факторы, характеризующие взаимодействие лидера и члена группы.
60. Охарактеризуйте роль эмоций в организационном поведении.

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

1. Современное понятие «организации»: сущность и цели.
2. Открытая и закрытая системы: характерные особенности, значение.
3. Роль и значение внутренней среды в процессе жизнедеятельности организации.
6. Роль и значение «организационной культуры» в процессе эволюции организации.
7. Координационные механизмы организации: виды, значение.
8. Роль и значение внешней среды в процессе жизнедеятельности организации.
9. Иерархия: отношения порядка и организации работы.
10. Принципы А. Файоля: краткая характеристика, значение в развитии организации.
11. Этапы процесса целеполагания в организации: сущность,

характеристики.

12. Ситуационная теория: краткое содержание, значение.
- 13 Миссия организации: роль и значение.
14. Основные требования к построению организационных структур.
15. Эффективность организации: понятие, критерии оценки.
16. Принципы построения организации: понятие, сущность
17. Стейкхолдеры организации: характеристика, роль и значение.
18. Основные принципы организационных изменений.
19. Роль и значение власти в организации.
20. Дивизиональные организационные структуры: краткая

характеристика, виды, условия существования.

21. Основные элементы коммуникационного процесса в организации.
22. Классификация целей организации.
23. Понятия «организации», ее отличительные признаки от государства

и рынка.

24. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры.
25. Основные требования к процессу целеполагания в организации.
26. Стратегия организации: краткая характеристика, виды и значение.
27. Сущность, преимущества и недостатки процесса делегирования

полномочий в организационных системах.

28. Организационно-правовые формы организаций: виды, краткая характеристика.

29.Современные тенденции развития организации.

30. Основные функции организационных структур.

31. Глобализация экономической деятельности: роль и значение в развитии организации.

32. Современное представление о рынке: характерные черты, значение в развитии организации.

33. Значение организационной структуры в развитии организации.

34. Виды организационных структур: этапы эволюции.

- 35. Алгоритм системного подхода: краткая характеристика.
- 36. Школа «научного управления»: краткая характеристика, значение.
- 37. Административная школа: краткая характеристика, значение.
- 38. Этапы эволюция «теории организации» как науки.
- 39. Жизненный цикл организации.
- 40. Содержание линейных и штабных полномочий с точки зрения эффективности их применения в моделировании организационных структур.
- 41. Основные виды (типы) власти и влияния в организационных системах: источники, результаты, противоречия.
- 42. Роль коммуникаций в процессе жизнедеятельности организации.
- 43. Вертикальные информационные связи в организации: роль и значение.
- 44. Горизонтальные информационные связи в организации: роль и значение.
- 45. Значение структуры в развитии организации.
- 46. Механизмы координации: краткая характеристика,
- 47. Эволюция информационных технологий: краткая характеристика этапов.
- 48. Виды организационных стратегий контроля: краткая характеристика.
- 49. Роль и значения руководства в формировании организационной культуры и этики.
- 50. Корпоративная культура и этика в глобальной окружающей среде: роль и значение.

### **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 набор 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, самосовершающийся 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, ссылается 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 помесечном 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»	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	18
2	Понятие коммуникаций, элементы и основные этапы коммуникативного процесса	18
	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.	8
4	Какое понятие шире? - общение - коммуникация	8
5	Определите характеристики, относящиеся к организационной основе власти: – власть примера; – вознаграждение; – потребность во власти; – власть связей; – принуждение.	8
	<b>ИТОГО</b>	<b>60</b>

Подготовил:

Артюшкова А.Ю.

На основе перечня теоретических вопросов и практико-ориентированных заданий, утвержденного на заседании кафедры (протокол № 1 от \_\_\_\_ августа 2022 г.).

Утверждаю:

Заведующий кафедрой

Х.А. Константиныди

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

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

Таблица 7 - Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции,  
формируемой дисциплиной «Теория организации» 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 и позиций российской управленческой мысли.	<p align="center"><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 align="center"><b>Задание 2</b></p> <p>Дайте характеристику административной школе: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.</p> <p align="center"><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 align="center"><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. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	<p align="center"><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 align="center"><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 align="center"><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-4	Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач	1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.	<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>
		2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.	<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>
		3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Дайте характеристику математическим моделям, используемым в коммерческих организациях.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Вспомните основные положения теорий Ф. Герцберга. Какие факторы вы можете отнести к «Гигиеническим», а какие к «Мотивационным»? Приведите примеры.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Приведите примеры поведения участников команды для достижения</p>

			целей и задач профессиональной деятельности <b>Задание 4</b> Раскройте сущность математических моделей.
--	--	--	---

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.znaniyum.com/catalog/product/1053381> (дата обращения: 04.03.2020)  
<https://new.znaniyum.com/read?id=346715>

#### *Периодические издания*

15 Компания.

16 Маркетинг в России и за рубежом.

17 Маркетинг и маркетинговые исследования.

18 Научные труды Вольного экономического общества России.

19 Проблемы теории и практики управления.

20 Реклама. Теория и практика.

21 Секрет фирмы.

22 Управленческие науки.

23 Управление продажами.

24 Эксперт.

## **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. Теория и практика финансового и управленческого учета. URL: [http:// www.gaap.ru](http://www.gaap.ru)
5. Госкомстат РФ. URL: [http:// www.gks.ru](http://www.gks.ru)
6. РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера). URL: <http://www.rbc.ru> -
7. Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: [http:// www.government.ru](http://www.government.ru)
8. Официальный сайт министерства экономического развития Российской Федерации. URL: <http://www.economy.gov.ru>
9. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. URL: <http://www.minfin.ru>
10. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. URL: <http://www.gks.ru>

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

### **Общие положения по выполнению контрольной работы**

#### **1 Общие методические указания по выполнению контрольной работы**

##### *Учебно-методические задачи и цель выполнения контрольных работ*

Контрольная работа предназначена для углубления и расширения знаний по дисциплине «Управление ресурсами в проектах». Студенты очно-заочной формы обучения контрольную работу выполняют в межсессионный период. Непосредственными задачами работы над контрольной работой являются:

- научиться самостоятельно работать с библиографией, библиотечными каталогами, подбирать необходимый материал;
- усвоить назначение «Введения» и «Заключения» в данной и других формах самостоятельной работы (курсовые работы, научные доклады, дипломные работы);
- научиться самостоятельно излагать материал (а в будущем и свои взгляды по исследуемой проблеме);
- овладеть научно-исследовательским стилем письма при изложении экономических проблем, для которого характерны отсутствие личных местоимений, неупотребление глаголов, выражающих чувства (эмоции), повествование от третьего лица или в форме безличных предложений, особая мера выдержанности оценок позиций различных авторов (школ), недопустимость политизированного подхода и др.;
- полностью усвоить формальные и редакционные требования оформления работы.

Успешное написание контрольной работы во многом зависит от правильной организации её подготовки и написания, а также соблюдения основных требований, которые предъявляются.

В методических рекомендациях отражены общие положения по выполнению и оформлению контрольных работ по дисциплине «Управление ресурсами в проектах». Контрольная работа является самостоятельной формой работы студента, по изучению дисциплины «Управление ресурсами в проектах», а также формой контроля и оценки преподавателями их знаний. Она выполняется в форме домашнего задания. К ней допускаются студенты, завершившие полный курс теоретического обучения по данной дисциплине.

Контрольная работа предусмотрена учебным планом, выполняется студентом самостоятельно в процессе освоения учебного материала.

Контрольная работа должна быть зарегистрирована и зачтена до начала экзаменационной сессии.

#### *Порядок подготовки контрольной работы*

Контрольная работа подготавливается студентом самостоятельно под руководством преподавателя, ведущего данную дисциплину.

Рекомендуется следующий порядок подготовки контрольной работы.

1. Выбор варианта контрольной работы.
2. Изучение источников (литературных, статистических документов, материалов фирмы и т.п., а также настоящих методических указаний и методических указаний по оформлению контрольных работ).
3. Подготовка плана работы, согласование с руководителем.
4. Написание контрольной работы.
5. Сдача на проверку руководителю.

#### *Требования к выполнению контрольной работы*

Контрольная работа по курсу «Управление организационными изменениями» предназначена для проверки степени усвоения студентами пройденного материала по данной дисциплине.

Контрольная работа выполняется после прослушивания студентами лекционного курса по дисциплине и их самостоятельной работы с рекомендованной преподавателем учебной литературой.

Контрольная работа носит теоретико-практический характер и дает дополнительный опыт самостоятельной работы над выбранной темой, заключающийся в подборе необходимой литературы, письменном изложении материала на основе систематизации, обобщения, критического анализа изученного материала и умения решать практические задачи

Список использованных информационных источников должен содержать не менее 5 наименований.

Контрольная работа может содержать задания следующих типов:

- теоретические вопросы, требующие обоснованного раскрытия заявленной в них темы;
- контрольные тесты, решение которых предусматривает выбор из предлагаемого набора ответов правильного варианта (вариантов).

При выполнении заданий в виде контрольных тестов необходимо переписать условие задания, затем указать правильный ответ и дать краткое обоснование сделанного выбора. Обоснование должно быть четким и лаконичным, опираться на знание теории и практики проектного менеджмента.

Выполненная и оформленная в соответствии с требованиями кафедры «Менеджмент и маркетинг» контрольная работа прикрепляется студентом к данным методическим указаниям, размещенным в репозитории Финансового университета для проверки преподавателем.

В случае неверного выполнения контрольной работы студент должен подготовить и представить повторно правильно выполненную контрольную работу.

## **2 Варианты контрольной работы**

Номер варианта контрольной работы устанавливается в соответствии с двумя последними цифрами номера зачетной книжки по таблице.

Таблица – Выбор варианта контрольной работы

<i>Последние две цифры номера зачетной книжки</i>	<i>Номер варианта контрольной работы</i>
01;16;31;46;61;76;91	1
02;17;32;47;62;77;92	2
03;18;33;48;63;78;93	3
04;19;34;49;64;79;94	4
05;20;35;50;65;80;95	5
06;21;36;51;66;81;96	6
07;22;37;52;67;82;97	7
08;23;38;53;68;83;98	8
09;24;39;54;69;84;99	9
10;25;40;55;70;85;00	10
11;26;41;56;71;86	11
12;27;42;57;72;87	12
13;28;43;58;73;88	13
14;29;44;59;74;89	14
15;30;45;60;75;90	15

Контрольная работа включает два теоретических вопроса, Задание и тест.

При ответе на теоретические вопросы следует приводить примеры из практики работы предприятия (организации), где трудится студент; статистические данные по Российской Федерации, использовать современные нормативно-правовые документы в области менеджмента.

Студентам необходимо грамотно, в развернутой форме, аргументированно и, по возможности, с примерами ответить на содержащиеся в варианте вопросы и выполнить предложенные тесты.

### **Вариант 1**

1. Сформулировать глобальную цель и цели функционирования конкретной организации (на примере организации).

2. Построить дерево целей для конкретной организации. Описать цели каждого уровня. Выявить и сформулировать количественные и качественные цели.

### ***Задача***

Дайте характеристику формальной и неформальной групп (на примере организации).

Укажите состав, цели и задачи неформальной группы, насколько они совпадают с целями и задачами формальной организации. Какими должны быть действия менеджера (руководства организации) в отношении неформальной группы и ее лидеров, чтобы достигнуть целей, стоящих перед формальной организацией. Какими должны быть действия менеджера (руководства организации) в отношении неформальной группы и ее лидеров, чтобы достигнуть целей, стоящих перед формальной организацией.

### ***Тест***

Укажите определяющий принцип линейной структуры управления:

- а) полномочное распорядительство;
- б) адаптация;
- в) единоначалие;
- г) децентрализация;
- д) демократизация.

### **Вариант 2**

1. Проанализировать внутренние и внешние факторы, влияющие на конкретную организацию.

2. Начертить структуру управления конкретной организации. Показать иерархию управления, выявить недостатки этой структуры и наметить предложения по ее совершенствованию.



В случае значительных изменений представить новую структуру управления с учетом всех сделанных предложений по ее совершенствованию.

### ***Задача***

Составить таблицу принятия решений руководителями, работниками на примере конкретной организации по предложенной схеме:

№ п/п	Перечень решений	Кто подготовил	С кем согласо- вывалось	Кто принимает решения			
				директор	Зам по произ- водству	Зам по эконо- мики	Отдел кадров

### ***Тест***

Расположите стадии коммуникационного процесса в соответствии с их реальной логической последовательностью:

- а) кодирование информации и формирование сообщения;
- б) интерпретация сообщения и формирование ответа;
- в) декодирование и восприятие информации;
- г) передача ответа;
- д) формирование идеи;
- е) выбор канала связи и передача сообщения.

### **Вариант 3**

1. Раскрыть классификацию общих (основных) функций управления на примере конкретной организации. Показать на примере одной специфической функции этой организации связь с общими (основными) функциями управления.

2. Охарактеризовать основные способы оценки качеств экспертов.

### ***Задача***

Начертите организационную схему управления конкретной организации. Перечислите задачи менеджмента этой организации по следующей схеме:

№ п/п	Перечень задач менеджмента	Функциональные подразделения

Выявите недостатки в распределении функций и задач менеджмента, наметьте конкретные обоснованные предложения по перераспределению задач. Если перераспределение задач вызовет необходимость внесения изменений в структуру управления организации, внесите эти изменения в действующую структурную схему управления рассматриваемой организации.

### ***Тест***

Самый простой тип организационной структуры:

- а) матричная;
- б) линейная;
- в) функциональная;
- г) дивизиональная;
- д) линейно-функциональная.

### **Вариант 4**

1. Привести примеры решений по 5–6 классификационным признакам из практики организации.

2. Составить таблицу принятия решений руководителями, работниками на примере конкретной организации по предложенной схеме:

№ п/п	Перечень решений	Кто подготовил	С кем согласо- вывалось	Кто принимает решения			
				директор	Зам по произ- водству	Зам по эконо- мики	Отдел кадров

Выявить недостатки в таблице и наметить конкретные и обоснованные предложения по ее совершенствованию.

### ***Задача***

Начертите структуру управления вашей организации.

Покажите иерархию управления, выявите недостатки этой структуры и наметьте предложения по ее совершенствованию. В случае значительных Изменений представьте новую структуру управления с учетом всех сделанных предложений по ее совершенствованию.

### ***Тест***

Назовите наиболее распространенный тип организационной структуры:

- а) матричная;
- б) функциональная;
- в) дивизиональная;
- г) линейно-функциональная;
- д) линейная.

## **Вариант 5**

1. Раскрыть факторы, влияющие на эффективность управленческого труда. Выявить недостатки в организации труда и сформулировать предложения по совершенствованию организации труда. Вопросы и решение задачи раскрыть на примере конкретного предприятия (учреждения, организации).

2. Раскрыть сущность и роль мотивации в управленческом процессе, привести основные мотивационные теории.

### ***Задача***

Разработайте Положение о подразделении или должностную инструкцию на работника, в соответствии с занимаемой им должностью, по следующей схеме:

- 1. Общее положение.
- 2. Задачи (для подразделения).

3. Функции (обязанности).

4. Права.

5. Ответственность.

6. Структура (для подразделения).

7. Взаимоотношения с другими подразделениями (исполнителями).

Сформулируйте предложения по совершенствованию выше указанных документов.

### ***Тест***

Укажите принцип линейной структуры организации:

а) полномочное распорядительство;

б) адаптация;

в) единоначалие;

г) децентрализация;

д) демократизация.

### **Вариант 6**

1. Опишите основные типы структур управления, их содержание, достоинства и недостатки.

2. Раскройте понятие «дерево целей» организации и его роль в менеджменте.

### ***Задача***

Выберите оптимальное управленческое решение по вопросу оценки качества и приобретения сотового телефона по следующим исходным условиям.

Имеются:

1. Марки сотовых телефонов: Nokia 7610, Motorola V3, Samsung D500, Sony Ericsson K600, LG M4410.

2. Таблица критериев, по которым будет производиться оценка и выбор телефона.

Критерий	Удельный вес	Модель				
		Nokia7610	Motorola V3	Samsung D500	Sony Ericsson K600	LG M4410
Цена	0,15	0,25	0,20	0,10	0,30	0,15
Вес	0,05	0,10	0,30	0,25	0,20	0,15
Качество изображения	0,25	0,15	0,20	0,30	0,15	0,20
Звук	0,25	0,20	0,20	0,25	0,15	0,20
Функции	0,30	0,20	0,15	0,25	0,15	0,25

Необходимо обосновать выбор марки сотового телефона.

### **Тест**

Валютный риск – это спекулятивный риск:

- а) да;
- б) нет.

### **Вариант 7**

1. Риски в менеджменте, их сущность, причины возникновения, классификация, методы управления ими.

2. Эффективность процесса менеджмента, ее содержание, критерии и показатели.

### **Задача**

Найдите оптимальное управленческое решение по выбору автомобиля немецкого производства. На российском рынке эти автотранспортные средства представлены четырьмя основными марками: Mercedes-Benz, BMW, Audi и Opel.

Основные критерии, по которым выбираются автомобили, представлены в табл. 1.

Критерий оценки	Марка автомобиля				Удельный вес
	Mercedes-Benz	BMW	Audi	Opel	
1. Цена	0,30	0,25	0,25	0,20	0,20
2. Мощность	0,30	0,25	0,25	0,20	0,05
3. Экономичность	0,20	0,25	0,25	0,30	0,10
4. Дизайн	0,25	0,25	0,30	0,20	0,10
5. Динамичность	0,30	0,30	0,20	0,20	0,05
6. Управляемость и	0,30	0,25	0,30	0,15	0,20

устойчивость					
7.Эргономичность	0,25	0,25	0,30	0,20	0,10
8. Надежность	0,30	0,25	0,25	0,20	0,20

### ***Тест***

Расположите стадии коммуникационного процесса в соответствии с их реальной логической последовательностью:

- а) кодирование информации и формирование сообщения;
- б) интерпретация сообщения и формирование ответа;
- в) декодирование и восприятие информации;
- г) передача ответа;
- д) формирование идеи;
- е) выбор канала связи и передача сообщения.

### **Вариант 8**

1. Основные типы структур управления, их содержание, достоинства и недостатки.

2. Система целей организации, их содержание, классификация, роль в менеджменте, дерево целей.

### ***Задача***

Крупнейшая российская корпорация по продажам иномарок, являясь официальным дилером многих автопроизводителей, решила открыть новый автосалон в престижном районе Москвы. Определите, какую именно автомобильную компанию представлять.

Критерии оценок для выбора наиболее оптимального решения представлены в таблице:

Критерий оценки	Марка автомобиля			Удельный вес
	Mercedes	Toyota	Skoda	
Цена за новый автомобиль	0,2	0,3	0,5	0,3
Качество сборки	0,4	0,5	0,1	0,2
Модельный ряд	0,6	0,3	0,1	0,1
Технические характеристики	0,5	0,4	0,1	0,3
Дизайн	0,7	0,2	0,1	0,1

### ***Тест***

Расположите технологические стадии процесса принятия управленческих решений в соответствии с их логической последовательностью:

- а) идентификация проблемы;
- б) выбор альтернативы;
- в) анализ ситуации;
- г) разработка альтернатив;
- д) управление реализацией;
- е) согласование решений;
- ж) контроль и оценка результатов;
- з) определение критериев выбора.

### Вариант 9

1. Системный подход в менеджменте, характеристика организации как системы.

2. Характеристика миссии организации: содержание, роль, факторы, примеры.

### Задача

Распределите функции менеджмента между управленческими работниками в конкретной организации.

Функция управления	Должностное лицо
1. Управление стратегией развития	
2. Организация системы и процессов управления	
3. Управление персоналом	
4. Управление социальным развитием	
5. Управление экономическим развитием	
6. Управление финансами и бухгалтером	
7. Управление капитальным строительством и ремонтом	
8. Управление качеством продукции	
9. Управление трудом и заработной платой	
10. Техничко-технологическое управление	
11. Оперативное управление	
12. Управление охраной труда и техникой безопасности	
13. Управление материально-техническим снабжением	
14. Управление маркетингом	
15. Управление обслуживающим хозяйством	
16. Управление внешнеэкономической деятельностью	
17. Управление делопроизводством и юридическим обслуживанием	

### Тест

Из перечисленных чистым риском являются:

- а) инфляционный;
- б) транспортный;
- в) валютный;
- г) экологический;
- д) кредитный.

### **Вариант 10**

1. Портфельная, деловая, функциональная, операционная стратегии, их содержание, уровень реализации.

2. Сущность и роль мотивации в процессе менеджмента, основные мотивационные теории.

### **Задача**

Укажите, какие из перечисленных принципов управления отвечают современному представлению о роли и возможностях человека в организации.

Содержание принципа	Отвечает	Не отвечает
1. Работа с людьми, направленная на их удовлетворенность		
2. Разделение труда		
3. Стабильность персонала		
4. Централизация управления		
5. Честность и доверие к людям		
6. Долевое участие каждого работающего в общих результатах работы организации		

### **Тест**

Из перечисленных инвестиционным риском является:

- а) валютный;
- б) кредитный;
- в) торговый;
- г) риск ликвидности;
- д) системный.



## **Вариант 11**

1. Определение процесса менеджмента и его характеристики.
2. Планирование деятельности организации, его содержание, необходимость, виды, методы.

### ***Задача***

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой о том, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Как вам следует поступить?

### ***Тест***

Из перечисленных основной функцией менеджмента является:

- а) организация
- б) научные исследования
- в) контроль
- г) проектно-конструкторские работы
- д) планирование
- е) мотивация.

## **Вариант 12**

1. Менеджмент как тип рыночного управления.
2. Классификация общих функций управления, их содержание.

### ***Задача***

В трудовой коллектив, в котором имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

### ***Тест***

Выберите факторы косвенного влияния на состояние организации:

- а) изменение содержания федеральных законов;
- б) изменение состояния мировой экономики;

- в) изменение конъюнктуры рынка;
- г) изменение состояния национальной экономики;
- д) изменение условий поставки ресурсов.

### **Вариант 13**

1. Экономические, административные, социально-психологические методы управления организацией, их различие и сферы применения.
2. Формы и виды контроля состояния организации.

#### ***Задача***

Требуется расположить стадии процесса менеджмента в соответствии с их логической (технологической) последовательностью:

- а) определение системы целей организации
- б) планирование
- в) учет
- г) управление
- д) контроль.

#### ***Тест***

Из перечисленных общей управленческой функцией являются:

- а) маркетинговые исследования;
- б) планирование;
- в) учет;
- г) управление трудом и заработной платой;
- д) контроль.

### **Вариант 14**

1. Принципы управления организацией, их содержание и роль в менеджменте.
2. Прямые и косвенные факторы внешней среды организации, их влияние на ее состояние.

### ***Задача***

Выделяют три категории качеств работника:

- 1) основные требуемые качества, то есть те, в отсутствие которых работа не может быть выполнена на удовлетворительном уровне;
- 2) желаемые качества: преимущество должно отдаваться кандидатам, обладающим ими, при условии наличия у них других главных качеств;
- 3) противопоказания: качества, автоматически исключающие кандидатов, подходящих по другим параметрам.

Используя таблицу, составьте личную спецификацию для одного из работников какой-либо службы.

Перечень требований к должности	Требуемые качества		Противопоказания
	основные	желаемые	
1. Физический облик			
2. Образование			
3. Опыт работы			
4. Специальные способности			
5. Черты характера (темперамент)			
6. Семейное положение			
7. Социально-бытовые условия			

### ***Тест***

Наиболее сложный тип организационной структуры:

- а) линейная;
- б) матричная;
- в) функциональная;
- г) матрично-штабная;
- д) линейно-функциональная.

### **Вариант 15**

1. Определение процесса управления, назовите его характеристики.
2. Регулирование деятельности организации, его содержание, необходимость, виды, методы.

### ***Задача***

Дайте общую характеристику вашей организации в следующей последовательности:

- а) ресурсы;
- б) внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на деятельность организации;
- в) организационная структура управления;
- г) виды и формы мотивации труда.

Исходя из этого выделите имеющиеся недостатки и сформулируйте предложения по совершенствованию деятельности организации.

### ***Тест***

Из перечисленных факторов прямого (непосредственного) влияния на состояние организации является:

- а) изменение политической ситуации в стране;
- б) изменение содержания федеральных законов;
- в) изменение состояния национальной экономики;
- г) деятельность профсоюзных организаций;
- д) изменение состояния мировой экономики;
- е) изменение конъюнктуры рынка.

Текст контрольной работы выполняется с использованием компьютера. Формат листа – А4. Абзац: интервал – 1,5, красная строка – 1,25 см., выравнивание – по ширине, допускаются переносы в словах. Цвет шрифта должен быть черным, шрифт – Times New Roman, размер 14, межстрочный интервал – 1,5. Поля на странице: слева – 3 см, сверху и снизу – 2,0 см., справа – 1,5 см.

Полужирный шрифт для выделения названий структурных элементов работы, отдельных слов не используется. Не разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на отдельных терминах, положениях, формулах путем использования шрифтов разной гарнитуры.

Номера страниц проставляют в середине нижнего поля листа, соблюдая сквозную нумерацию. Точка в номере страницы не ставится. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц, но номер страницы не проставляется. Нумерация начинается со второй страницы – «Содержание».

Каждое задание и другие структурные элементы работы – содержание, список использованных источников – начинаются с новой страницы.

*Формулы* в контрольной работе выделяют из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы должна быть оставлена одна свободная строка. Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Формулы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией по всей работе, при этом номер формулы указывается в круглых скобках в крайнем правом положении на строке. Формулы должны быть написаны с помощью редактора формул.

*Таблицы* располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице, нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией по всей работе. Заголовок таблицы располагается по ширине страницы. Слово «Таблица», ее порядковый номер и название через тире помещают над таблицей слева без абзацного отступа. Точка в конце заголовка не ставится. После таблицы до следующего основного текста работы пропускают одну строку полуторного интервала.

*Список использованных источников* должен содержать сведения об источниках, которые использовались при написании контрольной работы и приводятся в следующем порядке:

- федеральные конституционные законы и федеральные законы (в хронологической очередности - от последнего года принятия к предыдущему);
- нормативные правовые акты Президента Российской Федерации (в той же последовательности);

– нормативные правовые акты Правительства Российской Федерации  
(в той же очередности);

- прочие федеральные нормативные правовые акты;
- нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации;
- муниципальные правовые акты;
- монографии, учебники, учебные пособия (в алфавитном порядке);
- авторефераты диссертаций (в алфавитном порядке);
- научные статьи (в алфавитном порядке);
- источники на иностранном языке;
- Интернет-источники.

Источники нумеруются арабскими цифрами без точки и печатаются с абзадного отступа.

Объем контрольной работы не должен превышать 8 страниц формата А4.

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**  
**по дисциплине «Теория организации»**

Направление 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль \_\_\_\_\_

Вариант \_\_\_\_\_

Студент

\_\_\_\_\_  
(И.О.Ф.)

курс

Преподаватель

\_\_\_\_\_  
(уч. степень.,  
должность И.О.Ф.)

Краснодар 2022

## **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. Microsoft Windows 7 Professional
2. Microsoft Office 2010 Pro
3. Антивирус ESET Endpoint Security
4. Project Expert 7

### **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-аэро». URL: <http://www.garant.ru>

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

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По



дисциплине «Теория организации» в ИОП представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
- мультимедийные презентации по всем темам курса;
- методический материал;
- рабочие программы дисциплины.
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

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

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами

обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Финансового университета.