

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Научно-образовательный центр устойчивого развития

УТВЕРЖДЕНО

ученым советом ИФУР

Протокол от «03» декабря 2020 г.

№ 9

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.03.05 Теория организации

(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

41.03.05 Международные отношения

(код, наименование направления подготовки (специальности))

Международные программы устойчивого развития

(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))

Бакалавр

(квалификация)

Очная форма обучения

(форма(ы) обучения)

Год набора - 2021

Москва, 2021 г.

Автор(ы)–составитель(и):**к.с.н. Филатова О.В.***(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)***Директор Научно-образовательного центра устойчивого развития***(наименование кафедры)***к.э.н., доц. Семенов С.А.***(ученая степень и(или) ученое звание)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины (модуля)
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
 - 6.1. Основная литература
 - 6.2. Дополнительная литература
 - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
 - 6.4. Нормативные правовые документы
 - 6.5. Интернет-ресурсы
 - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.1	начальный

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины К.М.03.05 «Теория организации» составляет 2 з.е.

Настоящая дисциплина относится к циклу дисциплин К.М.03 Основы менеджмента и профессиональные управленческие навыки базовой части дисциплин, обеспечивающей подготовку бакалавров по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Входным уровнем для освоения дисциплины является результат освоения образовательной программы среднего общего образования - сформированность знаний о социальных процессах, умений и навыков, соответствующих современному уровню развития науки и общественной практики.

Основные положения дисциплины могут быть использованы в дальнейшем при изучении социально-экономических дисциплин.

Знания бакалавров, полученные в результате освоения дисциплины «Теория организации», будут непосредственно востребованы в курсах: «Внутрифирменное планирование», «Внешняя среда бизнеса», «Управление человеческими ресурсами» а также в других дисциплинах профессиональной подготовки менеджера.

В соответствии с учебным планом дисциплина К.М.03.05 «Теория организации» реализуется на первом курсе в первом семестре.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
Тема 1	Организация как система	8	2		4		2
Тема 2	Роль стратегического менеджмента в оргдизайне	8	2		4		2
Тема 3	Организационные структуры	12	4		4		4
Тема 4	Внешняя среда организации	12	4		4		4
Тема 5	Внутренние процессы в	12	4		4		4

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
	организации						
Тема 6	Жизненный цикл организации	8	2		2		4
Тема 7	Управление организационной культурой	8	2		3		3
Промежуточная аттестация		4					
Всего:		72	20		25		23

Содержание дисциплины

Тема 1. Организация как система

Определение организации. Разнообразие организаций: от мультинациональных до неприбыльных. Параметры оргдизайна. Структурные параметры. Ситуационные факторы. Деятельность и результативность. Эволюция оргдизайна. Органический и механический дизайн. Современные концепции оргдизайна: радикальная децентрализация.

Тема 2. Роль стратегического менеджмента в оргдизайне

Стратегические цели. Операционные задачи. Конфликт целей и гибридные организации. Важность целей. Оценка организационной эффективности. Четыре подхода к оценке эффективности: Эффективность достижения целей; Эффективность использования ресурсов; Эффективность внутренних процессов; Стратегическая составляющая. Интегрированная модель эффективности.

Тема 3. Организационные структуры

Централизация и децентрализация. Вертикальные информационные потоки. Горизонтальные информационные потоки и сотрудничество. Взаимоотношения и координация деятельности. Альтернативы оргдизайна. Функциональный, дивизиональный и географический дизайн. Матричная структура. Условия создания матричных структур. Сильные и слабые стороны матричных структур. Горизонтальная структура. Характеристики горизонтальной структуры, сильные и слабые стороны. Гибридные структуры. Приспособление структуры к задачам организации. Симптомы структурной неэффективности.

Тема 4. Внешняя среда организации

Задачи организации во внешней среде. Общие характеристики внешней среды. Международная внешняя среда. Изменения во внешней среде. Сложность и динамика. Приспособление организации к сложности и динамике внешней среды. Создание должностных позиций и департаментов. Выстраивание взаимоотношений. Дифференциация и интеграция. Органические и механические управленческие процессы. Планирование и прогнозирование. Зависимость от

человеческих ресурсов. Организационные экосистемы. Изменение роли менеджеров. Зависимость от ресурсов. Сети сотрудничества. Сетевые личные связи. Выход на международную арену. Мотивация для выхода на международную арену. Стадии становления международной организацией. Глобальная экспансия через международные альянсы, слияния и поглощения. Повышение сложности и дифференциации. Повышение необходимости координации деятельности. Сложный обмен знаниями и инновациями. Дизайн организационной структуры для международной деятельности. Дополнительные механизмы глобальной координации. Глобальные рабочие команды.

Тема 5. Внутренние процессы в организации

Ключевые производственные технологии и организационные структуры. Ключевые сервисные технологии. Создание сервисной организации. Взаимозависимость рабочих потоков между подразделениями. Эволюция информационных технологий. Философия и фокусировка системы контроля. Создание системы сбалансированных показателей на уровне организации. Создание системы контроля выполнения работ и контроля результатов на уровне подразделений. Обеспечение процессов координации и повышения эффективности. Создание системы управления знаниями. Создание системы повышения стоимости компании.

Тема 6. Жизненный цикл организации

Размер организации. Факторы, заставляющие организацию расти. Дилеммы большого размера организации. Стадии жизненного цикла. Размер организации, бюрократия и контроль. Размер организации и изменение организационной структуры. Альтернативы бюрократическому контролю. Концепция жизненного цикла организации по И.Адизесу. Условия и факторы, определяющие фазу жизненного цикла организации. Причины и последствия перехода организации с одной фазы жизненного цикла на другую. Кризисные состояния организации, их характеристика, возможности предотвращения и условия преодоления кризисных состояний. Концепция жизненного цикла по Л.Грейнеру. Особенности методологического подхода Л.Грейнера при определении стадий жизненного цикла. Необходимость прохождения организациям стадии Директивного развития. Переход организации с одной стадии жизненного цикла на другую.

Тема 7. Управление организационной культурой

Определение культуры. Значение культуры. Оргдизайн и культура. Предпочитаемая корпоративная культура. Корпоративная культура и этика. Типы организационных культур и их связь с внешней средой и направленностью деятельности организации. Осуществление изменений организационной культуры. Предпосылки и необходимость изменения организационной культуры. Методы изменения организационной культуры.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины К.М.03.05 «Теория организации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

При проведении занятий лекционного типа:

Лекции составляют основу теоретического обучения и должны давать систематизированные основы фактических и научных знаний по дисциплине «Теория организации», раскрывать применение изучаемых понятий и процессов организационного развития, концентрировать внимание обучающихся на наиболее сложных и узловых вопросах, стимулировать их активную познавательную деятельность и способствовать формированию творческого мышления. На каждую тему дисциплины программой предусмотрено одно занятие лекционного типа.

При проведении занятий семинарского типа:

По каждой учебной теме практические занятия проводятся после лекции с целью закрепления теоретического материала; выработки практических умений и навыков в решении задач; привития студентам навыков самостоятельного поиска и анализа учебной информации.

Формами текущего контроля успеваемости на лекционных занятиях могут служить: опрос (выборочный или фронтальный), короткие письменные работы по основным понятиям и определениям, а также дискуссии по наиболее важным прикладным вопросам. Для самостоятельной подготовки студентов к лекциям по каждой теме целесообразно выдавать список вопросов и учебной литературы для ознакомительного чтения и «погружения» в тему (список литературы по темам с указанием разделов и глав приведен в таблице «Содержание дисциплины»).

При контроле результатов самостоятельной работы студентов:

Самостоятельная работа студентов является составной частью учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний и навыков, поиск и приобретение новых знаний, а также выполнение учебных заданий, подготовку к предстоящим занятиям и экзамену.

Распределение времени для самостоятельной работы студентов по каждой теме приводится в разделе «Содержание и структура дисциплины» из расчета не менее 2 часов самостоятельной работы на каждое лекционное или практическое занятие. Задания для самостоятельной работы студентов должны включать работу с информационными источниками, а также выполнение заданий. Проверка письменных заданий производится преподавателем на практических занятиях, а проверка теоретической подготовки может производиться как на лекциях, так и на практических занятиях.

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Указываются методы (средства, применяемые для выявления уровня освоения компетенции (устная, письменная; с применением (на основе) компьютерного тестирования и т.п.).

Формой контроля после изучения дисциплины является экзамен. Для подготовки к экзамену студентам выдается список вопросов по всем изученным темам. С учетом посещаемости в семестре и по итогам экзамена студенту выставляется оценка.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**Типовые оценочные материалы по теме****Тема 1. Организация как система**

Дайте определение организации.

Каковы основные параметры организационного дизайна?

Особенности органического и механического дизайна.

Современные концепции организационного дизайна.

Тема 2. Роль стратегического менеджмента в оргдизайне

Что такое стратегические цели?

Что такое операционные задачи?

Основные подходы к оценке организационной эффективности.

Опишите интегрированную модель эффективности.

Тема 3. Организационные структуры

Что такое централизация и децентрализация.

Что такое вертикальные и горизонтальные информационные потоки?

Виды организационных структур.

Основные симптомы структурной неэффективности.

Тема 4. Внешняя среда организации

Основные задачи организации во внешней среде.

Назовите основные характеристики внешней среды.

Охарактеризуйте международную внешнюю среду.

Каким должен быть дизайн организационной структуры для международной деятельности?

Тема 5. Внутренние процессы в организации

Назовите ключевые производственные и сервисные технологии и организационные структуры.

Что такое система сбалансированных показателей организации?

Опишите систему контроля выполнения работ и контроля результатов на уровне подразделений.

Как обеспечить процессы координации и повышения эффективности?

Основные характеристики системы управления знаниями.

Тема 6. Жизненный цикл организации

Опишите стадии жизненного цикла организации.

Как связаны размер организации и изменение организационной структуры.

Концепции жизненного цикла организации по А. Адизесу и по Л. Грейнеру.

Тема 7. Управление организационной культурой

Что такое организационная культура?

Какие существуют типы организационных культур?

Предпосылки и методы изменения организационной культуры.

Материалы кейса**Реорганизация управленческой системы в издательской компании**

Решать, какие книги печатать, с какими авторами сотрудничать и даже как рекламировать продукцию - в одном из крупнейших российских книжных издательств “ЭКСМО” в 2005 году эти функции передали от маркетологов и специалистов по продажам редакторам. Издательство кардинально поменяло систему управления, чтобы преодолеть “болезни роста”.

“ЭКСМО” создано в 1991 г. как книготорговое предприятие, с 1993 г. занимается издательским бизнесом. Представляет собой группу компаний, включающую в том числе Тверской полиграфкомбинат, Немецкую фабрику печати (Москва), сети книжных магазинов “Новый

книжный магазин” (Москва) и “Буквоед” (Санкт-Петербург). Выручка издательства в 2004 г. составила 1,93 млрд. руб. (в 2003 – 1,18 млрд. руб.). Издательство “ЭКСМО” контролируют гендиректор Олег Новиков и коммерческий директор Андрей Гредасов. Издательство выпускает около 5000 наименований книг в год – более 85 млн. экземпляров (всего в России, по данным Книжной палаты, в прошлом году было напечатано 685,8 млн. экземпляров). Издательство сотрудничает более чем с 1500 авторами. Объем российского книгоиздательского рынка оценивается в \$1,2–1,5 млрд.

Слишком много книг

Российский книжный рынок приближается к насыщению, считает генеральный директор “ЭКСМО” Олег Новиков. А гендиректор конкурирующего издательства “Олма-Пресс” Игорь Ельченинов и вовсе уверен, что книгоиздательский рынок страны столкнулся с кризисом перепроизводства. Российские издатели каждый год выбрасывают на рынок более 100 000 наименований, спрос же ниже в 3-4 раза, утверждает Ельченинов. Перепроизводство, по его мнению, — результат нескольких факторов. Во-первых, это низкая стоимость входа на книжный рынок (чтобы напечатать книгу, достаточно \$5000) и, как следствие, чрезмерное количество издательств — их в нашей стране более 6000. Во-вторых, малая пропускная способность книжной розницы. В регионах пока очень мало книжных торговых точек открытого типа (устроенных по принципу супермаркета), а они в расчете на квадратный метр вмещают на 35% книг больше, чем классические книжные магазины. “Рынок перенасыщен дешевой литературой”, — соглашается с Ельчениновым Олег Бартенев, финансовый директор издательства АСТ.

Рост конкуренции подталкивает “ЭКСМО” к реформе внутренней системы управления. Требуется этого и размер компании, контролирующей сейчас больше 10% отечественного книжного рынка. За пять лет штат издательства вырос с 200 до 500 человек без учета сотрудников торговой сети. Управлять стремительно разрастающимся бизнесом из одного центра стало практически невозможно, тем более что в последние годы издательство резко расширило сферу своих интересов. Если еще в прошлом году “фирменным блюдом” “ЭКСМО” была развлекательная литература для взрослых (детективы, женские романы и фантастика), то теперь издательство борется за лидирующие позиции в сегментах поэзии, современной прозы и детской литературы, а заодно занялось выпуском образовательной (за исключением учебников) и бизнес- литературы. Для работы в новых сегментах рынка нужны специальные знания, которыми руководство “ЭКСМО” в достаточном объеме не обладает, признает Новиков.

Но, несмотря на стремительный рост бизнеса, деятельность всего издательства до последнего времени зависела всего от нескольких топ-менеджеров, которые принимали не только стратегические, но и операционные решения — вплоть до выпуска каждой конкретной книги. В свое время “концентрация власти” позволяла издательству оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации и стремительно развиваться, но сейчас она приносит компании потери, ведь один человек не может принимать решения о выпуске тысяч книг. Случались даже анекдотические ситуации: задумав издать переводную энциклопедию кактусов, компания обнаружила, что переведен и напечатан всего один том из многотомной энциклопедии, лишь после того как книга поступила в магазины.

Соппротивление переменам

Готовясь менять управленческую структуру издательства, Новиков исходил из задачи увеличить объем продаж “ЭКСМО” к 2009-2010 гг. вдвое, а рыночную долю довести до 12%. Работавшие по заказу издательства специалисты компании Strategica (подразделение

консалтинговой группы “Про-инвест- консалтинг”) изучили системы управления крупных издательств в 30 странах, но столкнулись с серьезным сопротивлением в самом “ЭКМО”. Нередко персонал отказывал в помощи. “Сотрудники, как правило, сопротивляются переменам. Они считают, зачем что-то менять, когда и так все хорошо”, — рассказывает партнер Strategica Александр Ованесов. Консультантам долго не удавалось составить формального описания процесса создания книги, сделать это удалось только после того, как к ним присоединились сами руководители

2

“ЭКМО”. Новиков считает, что консультанты свою работу выполнили: “Стало очевидным, что специалисты “ЭКМО” не задумываются, а чем же они заняты? Консультанты сформулировали правильные вопросы, которые помогли сотрудникам издательства четко описать производственный процесс”.

В издательском бизнесе величина компании сама по себе не дает решающего преимущества перед конкурентами, и руководство “ЭКМО” вместе с консультантами попыталось понять, в какой части его бизнеса “эффект масштаба” работает. Это позволило бы максимально централизовать те бизнес- процессы, для которых размер компании играет положительную роль, и распределить между самостоятельными подразделениями остальные.

Например, наладить продажу книг по всей стране может только большое издательство с собственной сетью сбыта, объясняет Новиков. Рекламой продукции тоже сподручнее заниматься крупной структуре. А вот в создании книг, в работе с авторами масштаб уже не работает. Здесь важна специализация — лучше делать книги одной узкой направленности, но точно знать, как и для кого.

Власть - редакторам

Консультанты предложили собственникам “ЭКМО” несколько вариантов реформы управления. Рассматривался вариант передачи принятия решений о выпуске книг от топ-менеджеров в коммерческий департамент, в который объединились бы дирекция по маркетингу и дирекция по продажам. Это подразделение должно было стать для редакций своеобразным объединенным заказчиком, заниматься планированием и взаимодействовать с оптовыми торговцами и книжными магазинами.

Но в конце концов было решено пойти “от продукта” — и центрами принятия решений стали редакции. В “ЭКМО”, как и в остальных крупных издательствах, разными сегментами книжного рынка — например, женскими романами и фантастикой — занимаются отдельные редакции. В издательстве решили, что специалистов по узкому книжному сегменту проще обучить маркетингу, продажам и производству, чем заставить маркетолога выучить особенности работы со всем гигантским ассортиментом издательства.

Теперь вместо редакций должны появиться дивизионы, отвечающие за широкие сегменты рынка — например, взрослую развлекательную литературу. А уже внутри дивизиона появятся подразделения, соответствующие конкретным рыночным нишам — детективам, женским романам, фантастике и пр. Руководители дивизионов начинают отвечать за весь процесс создания книг — работу с авторами, печать, художественное оформление и пр., а также за финансовые результаты (объем продаж, прибыль, долю издательства в соответствующем сегменте книжного рынка).

Полномочия централизованной маркетинговой службы были существенно сокращены. Решение оперативных маркетинговых вопросов (например, о тиражах или дизайне обложки) передали в

редакции, выкладку книг в магазинах доверили дирекции продаж, а реклама книжных серий, PR авторов книг, а также аналитика и исследования остались централизованными.

Фундамент для такой реформы есть, считает Новиков. В “ЭКСМО” редактор до сих пор отвечал за весь процесс создания книги, а его деятельность всегда оценивалась по объему продаж. Но теперь редактор принимает решения и о самом выпуске книги, а также начинает отвечать не только за продажи, но и за остальные финансовые показатели. Редакциям уже давно приходилось брать на себя ряд маркетинговых функций, добавляет один из ведущих редакторов “ЭКСМО”. Но чтобы спрашивать с редакторов “по конечному результату”, им нужно было дать возможность влиять на все этапы процесса, исключить неконтролируемые участки. Редакторы не могли влиять на производственный отдел, не были регламентированы отношения с отделом продаж, не было рычагов воздействия и на типографии, не принадлежащие “ЭКСМО”.

Реформа закладывала глубокие противоречия между редакционными дивизионами и подразделениями маркетинга, продаж, финансов, посчитал Олег Савич, работавший до реформы заместителем гендиректора “ЭКСМО” по маркетингу и стратегическому развитию. Не согласившись принять изменения, он уволился из компании.

“Из-за увеличения структуры и передачи ряда полномочий на следующий уровень может снизиться скорость принятия решений, что способно привести к временным операционным потерям”, — признает Новиков.

Оправданные опасения

Эти опасения не беспочвенны. Перестройка из централизованного издательства в холдинг в 2004 году началась в “Олма-Пресс”. Каждую редакцию тогда наделили функциями “самостоятельного мини-издательства”, занимающегося выпуском узкого ассортимента книг, а руководитель стал отвечать за конечный результат. За время перестройки 60% роста оборота издательства сначала превратились в 15%, а в 2005 году упали до нуля. Издательство АСТ начало менять систему управления несколько раньше. Сейчас оно представляет собой корпорацию из более чем 30 юридически независимых издательств, в которой нет жесткого централизованного управления. Между издательствами АСТ заключены как формальные, так и неформальные договоры — например, не переманивать друг у друга авторов, придерживаться своего сегмента рынка и пр. Но продает книги и заказывает их издательствам единый департамент оптовых продаж. Он заказывает тиражи и ассортимент, занимается продвижением авторов и книг, реализует продукцию по региональной сети, анализирует рынок. Оптовик также финансирует выпуск книг, потому что можно выпустить книгу гениального автора, но без сбытовой сети она так и будет пылиться на складе.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте оценку привлекательности рынка печатной продукции России.
2. Каковы основные направления получения конкурентных преимуществ издательских компаний Вы могли бы выделить?
3. В чем, на Ваш взгляд, заключаются основные ошибки, совершенные компанией «ЭКСМО»?
4. Каковы основные преимущества и недостатки различных реформ управления бизнесом компании «ЭКСМО», предложенных консультантами?
5. Изобразите существующую организационную структуру компании «ЭКСМО», определите ее наиболее сильные и слабые стороны и спроектируйте наиболее эффективную организационную структуру управления компанией «ЭКСМО» после реструктуризации?
6. Разработайте Ваши рекомендации по управлению сопротивлением персонала компании «ЭКСМО» проводимым изменениям. В чем причины такого сопротивления?

7. Разработайте миссию компании «ЭКМО».

Включаются оценочные материалы (вопросы для опроса, контент теста (с инструкцией по выполнению и правильными ответами), контрольные задания и т.п.)

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.1	начальный

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания <i>Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая этап освоения компетенции</i>	Критерий оценивания <i>Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.</i>
УК ОС-3.1	Понимает свое место в структуре управления организацией и организует свои действия	Хорошо понимает свое место в структуре управления организацией и правильно организует свои действия

4.3.2 Типовые оценочные средства Вопросы для подготовки к экзамену

1. Дайте определение понятию «организация».
2. Что такое эффект синергии? Как он проявляется в организациях?
3. Что такое централизация и децентрализация?
4. Почему организацию считают открытой системой?
5. Назовите основные параметры организации.
6. Приведите примеры взаимосвязей социальных, производственных и экономических организаций.
7. Приведите примеры зависимостей какой-либо организации (на ваш выбор) от других организаций.
8. Дайте определение структуры организации. Отображается ли структура организации на структурной схеме? Поясните свой ответ.
9. Как правила и планы помогают организации достичь вертикальной интеграции?
10. В каких случаях функциональная структура оказывается предпочтительнее дивизиональной?

11. Каковы основные различия между традиционной организацией, ориентированной на экономическую эффективность, и более современной, ориентированной на обучение?
12. Большие организации склонны использовать гибридные структуры. Почему?
13. Как структура соотносится с потребностями организации в производительности, с одной стороны, и обучением и инновациями – с другой? Что могут сделать менеджеры, если структура организации не соответствует ее потребностям?
14. Опишите матричную структуру.
15. Дайте определение окружающей среды организации. Какие факторы влияют на неопределенность окружающей среды? От чего она зависит в большей степени: от сложности среды или ее изменений?
16. Почему сложность окружающей среды обуславливает сложность организации? Ответ поясните.
17. Почему международный сектор окружающей среды для современных организаций важнее, чем национальный?
18. Что такое дифференциация и интеграция? При неопределенности окружающей среды какого типа наиболее (наименее) выражена одна из этих тенденций?
19. Что представляет собой органическая организация? Механистическая организация? Как внешняя среда влияет на органическую и механистическую структуру?
20. почему в международных операциях компания предпочитает создавать стратегические союзы, а не действовать в одиночку? В чем вы видите потенциальные преимущества и недостатки таких союзов?
21. Какие причины могут побудить компанию стать международной организацией?
22. Что делает работу международной организации более сложной? Каким образом организации должны реагировать на эти усложнения?
23. В чем проявляется системность представления и применения принципов организации?
24. Какие пять координационных механизмов предложил Генри Минцберг?
25. Как можно классифицировать компоненты внутренней и внешней среды организации?
26. Охарактеризуйте стадии роста организации и соответствующие им кризисы в соответствии с моделью жизненного цикла организации Л. Грейнера.
27. В чем состоит сущность модели жизненного цикла организации И. Адизеса.
28. Какие основные этапы жизненного цикла организации предусмотрены в соответствии с подходом Б.З. Мильнера?
29. В чем отличие традиционного подхода к постановке целей и управления по целям?
30. Сформулируйте общие принципы управления А. Файоля.
31. В чем сущность принципов научной организации управления Ф.У. Тейлора?
32. Назовите основные характеристики бюрократической формы организации М. Вебера.
33. Какие факторы способствуют централизации/децентрализации принятия решений?
34. Охарактеризуйте организационные методы управления.
35. Охарактеризуйте экономические методы управления.
36. Охарактеризуйте административные методы управления.
37. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.
38. В каких организационно-правовых формах могут осуществлять свою деятельность организации?
39. Как можно классифицировать организации с точки зрения цели деятельности?
40. Оцените роль субординации, координации и контроля в системе организационных отношений.
41. Что такое организационная культура? Представьте классификацию типов организационной культуры.
42. В чем заключается связь координации и организационной коммуникации?
43. Перечислите формы координации и координационные механизмы.
44. Охарактеризуйте модели организационных коммуникаций.
45. Охарактеризуйте основные регуляторы, действующие в социальных системах.

46. Какое влияние на выбор организационной структуры оказывает стратегия организации?
 47. Какое влияние на характеристики структуры управления оказывает внешняя среда?
 48. Какие группы показателей могут быть использованы для оценки эффективности организационных систем?

Приводятся типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Шкала оценивания

Оценка	Требования к знаниям
5 - «отлично»	– Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.
4 - «хорошо»	– Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
3 - «удовлетворительно»	– Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
2 - «неудовлетворительно»	– Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

4.4. Методические материалы

Включаются методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, в виде отдельного раздела или ссылкой на изданные ранее.

Система оценки знаний и умений предусматривает:

- постоянство и объективность;

- вывод общей дифференцированной оценки знаний на занятии по частным оценкам за ответы на вопросы, дополнительные выступления, выполнение индивидуальных внеаудиторных заданий, полноту и правильность ответов;

Текущий контроль успеваемости осуществляется на всех видах практических занятий. Текущий контроль на лекциях осуществляется выборочно в виде ответов на вопросы по теме.

Проверка и оценка знаний, умений и навыков является важным структурным компонентом процесса обучения и должна осуществляться в течение всего периода обучения. Этим обуславливаются различные виды проверки и оценки знаний.

При проверке и оценке качества успеваемости необходимо выявлять, как решаются основные задачи обучения, т.е. в какой мере слушатели овладевают знаниями, умениями и навыками, мировоззренческими идеями, а также способами творческой деятельности. Существенное значение имеет также то, как относится тот или иной студент к обучению, работает ли он с необходимым напряжением постоянно или же рывками и т.д.

Повседневное наблюдение за учебной работой студентов позволяет составить представление о том, как ведут себя слушатели на занятиях, как они воспринимают и осмысливают изучаемый материал, какая у них память, в какой мере они проявляют сообразительность и самостоятельность при выработке практических умений и навыков, каковы их учебные склонности, интересы и способности. Это позволяет более объективно подходить к проверке и оценке знаний, а также своевременно принимать меры для предупреждения неуспеваемости.

Устный опрос является одной из форм текущего контроля при проверке и оценке знаний по дисциплине «Теория организации» на практических занятиях по всем темам. При индивидуальном устном опросе (беседе) изучаемый материал расчленяется на отдельные смысловые единицы (части) и по каждой из них задаются слушателям вопросы. С его помощью за один учебный час можно проверить знания не более 3–5 слушателей.

Фронтальный (беглый) опрос состоит в расчленении изучаемого материала на сравнительно мелкие части.

Изучение тем учебной программы построено по следующей методике:

1. На лекциях преподаватель излагает студентам теоретический материал, объясняет основные понятия, приводит примеры и контрпримеры, разъясняет наиболее сложные положения, демонстрирует прикладные аспекты темы, касающиеся ее применения в практике управления. Прослушанный материал студенты закрепляют в часы самостоятельной подготовки, работая с конспектом лекций и учебной литературой.

2. На практических занятиях студенты под руководством преподавателя отрабатывают практические вопросы, применяя изученный теоретический материал к решению кейсов, ответам на вопросы, участию в дискуссии. В часы самостоятельной работы полученные знания закрепляются путем самостоятельного решения студентами предложенных преподавателем кейсов, написанию эссе.

Общая оценка знаний студента на занятии выводится по частным оценкам за выполнение кейса, ответы на вопросы и дополнительные выступления.

Критерии оценки сформированности навыка работы студента с учебной литературой:

1. Умение подобрать учебный и научный материал по необходимой теме.
2. Способность представить общую картину о содержательной стороне учебного или научного материала.
3. Способность выделить главную мысль (идею) прочитанного;
4. Знание категориального аппарата изучаемого материала, умение пользоваться справочной литературой (словари, энциклопедии и т. д.);
5. Умение составить логическую схему учебного или научного материала;
6. Уровень овладения навыком составления конспекта, краткого ведения записей;
7. Умение устно изложить прочитанное и вести дискуссию по данной проблеме.

Критерии оценки сформированности навыка решения задач:

1. Глубокое знание теоретического материала, умение применять его при решении практических задач.
2. Уверенное владение основными методами (анализ, синтез, обобщение, аналогии, абстрагирование и т.д.) при решении задач.
3. Умение использовать научную и справочную литературу.
4. Умение объективно и обоснованно аргументировать выводы по итогам работы и проводить анализ полученных результатов.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Основу курса составляют лекции, семинары и самостоятельная работа студентов. Контроль знаний осуществляется на семинарских занятиях, в ходе тестирования и при проведении рубежной и итоговой аттестаций. Инновационный характер курса проявляется в том, что в настоящее время отсутствует общепринятая его структура.

К **интерактивным** формам занятий при изучении курса «Теория организации» относятся дискуссии по отдельным проблемам государственного управления, решение и разбор ситуационных задач (кейсов) и творческие работы по анализу деятельности современных организаций, которые могут выполняться студентами как совместный проект с последующей презентацией с использованием мультимедийного оборудования и обсуждением на семинарских занятиях.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Основная литература

1. Дафт Р. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»; пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. http://www.pseudology.org/Reklama/DaftRL_Theoriya_Organizacii2.pdf
2. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г.Р. Латфуллин [и др.]; под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2017. <https://www.biblio-online.ru/book/teoriya-organizacii-413756>
3. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для академического бакалавриата / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 391 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8402-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www-biblio-online-gu.ezproxu.ranepa.ru:2443/bcode/431756>

6.2. Дополнительная литература

1. Гибсон Джеймс Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы: Учеб. для вузов / Джеймс Л. Гибсон, Джон Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли-мл.; пер. с англ. - 8. изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. <https://znanium.com/bookread2.php?book=417454>
2. Борисова Л.Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления. Учебное пособие. - М.: Дело, 2003. <http://ecsocman.hse.ru/text/33246340/>

3. Кузнецов Ю.В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. — М.: Издательство Юрайт, 2015. <https://www.biblio-online.ru/bcode/431880>
4. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 351 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www-biblio-online-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/431880>
5. Мардас, А. Н. Теория организации : учебное пособие для прикладного бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 139 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-06344-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www-biblio-online-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/434724>
6. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 338 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00766-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www-biblio-online-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/432048>
7. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учебное пособие для академического бакалавриата / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 116 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-09522-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www-biblio-online-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/437775>

6.5. Интернет-ресурсы

1. ЭБС «Юрайт» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--urait-.html>
2. ЭБС «Лань» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--lan-.html>
3. Электронная библиотека <https://grebennikon-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/>
4. Справочники издательства Oxford <https://www-oxfordhandbooks-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/>
5. Полные тексты научных и практических журналов <https://dlib-eastview-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/>

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

Требования к аудиториям (помещениям) для проведения занятий:

Для проведения практических занятий по дисциплине необходимо наличие ноутбука (компьютера) с установленным пакетом Microsoft® и мультимедийного проектора.

Требования к программному обеспечению общего пользования:

Специализированное оборудование и специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.