

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

**Кировский филиал**

**УТВЕРЖДЕНО**

Директор Кировского филиала

РАНХиГС

Е.С. Симбирских

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

Менеджмент организации

*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.О.09 Теория организации

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

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

*(код и наименование направления подготовки)*

Очная, очно-заочная

*(форма (ы) обучения)*

Год набора – 2025

Киров, 2024 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3	Содержание и структура дисциплины	6
4	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	19
5	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	39
6	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	41
	6.1. Основная литература	41
	6.2. Дополнительная литература	41
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	41
	6.4. Нормативные правовые документы	42
	6.5. Интернет-ресурсы	42
	6.6. Иные источники	42
7	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	44

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

**1.1. Дисциплина Б1.О.09 «Теория организации» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапов:**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	ОПК ОС-1.2 (очная и очно-заочная)	Владение навыками применять различные методики решения профессиональных задач на основе знаний экономической и управленческой теории

**1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть: сформированы знания:**

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
руководство выполнения типовых задач тактического планирования производства; тактическое управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха); тактическое управление процессами организации производства.	ОПК ОС-1.2 (очная и очно-заочная)	<u>на уровне знаний</u> проблем, возникающих в организации на различных этапах жизненного цикла; сущности процесса делегирования, его основных принципов и проблем; связи делегирования с организационной структурой компании.
		<u>на уровне умений</u> проектировать организационные структуры с учетом сформулированных целей и задач организации, определять состав и место подразделений, их ресурсное обеспечение
		<u>на уровне навыков</u> составить план-график мероприятий с учетом распределения обязанностей

**2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

**Объем дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 акад. ч. / 81 астр. ч.).

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее ДОТ).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 34 часов (25,5 астр. ч.) по очной форме обучения: лекционных занятий - 16 ч. (12 астр. ч.); практических занятий - 16 ч. (12 астр. ч.); консультация - 2 ч. (1,5 астр. ч.), 18 часов (13,5 астр. ч.) по очно-заочной форме обучения: лекционный занятия - 8 ч. (6 астр. ч.); практических занятий - 8 ч. (6 астр. ч.); консультации - 2 ч. (1,5 астр. ч.). На самостоятельную работу обучающихся выделяется 40 ч. (30 астр. ч.) и 54 ч. (40,5 астр. ч.) по очной и очно-заочной форме соответственно.

Формой промежуточной аттестации является экзамен (возможно прохождение промежуточной аттестации с использованием ДОТ).

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.09 «Теория организации» изучается во 5-м семестре очной и очно-заочно формы обучения.

Дисциплина реализуется **после** изучения следующих дисциплин:

Б1.Б.12 «Цифровые технологии в менеджменте»

Б1.О.07 «История управленческой мысли»

Б1.О.01 «История»

Б1.О.03 «Иностранный язык»

Б1.О.13 «Самоменеджмент»

Б1.О.05 «Физическая культура и спорт»

Б1.В.ДВ.12.01 «Атлетическая гимнастика»

Б1.В.ДВ.12.02 «Фитнес-аэробика»

Б1.В.ДВ.12.03 «Легкая атлетика»

Б1.В.ДВ.12.04 «Адаптивная физическая культура и спорт»

Б1.О.04 «Безопасность жизнедеятельности»

Б1.О.06 «Экономическая теория»

Б1.О.06.01 «Микроэкономика»

Б1.В.01 «Креативное мышление»

Б1.В.ДВ.01.01 «Социальное управление организацией»

Б1.В.ДВ.01.02 «Социология управления»

Б1.В.ДВ.01.03 «Технологии интеллектуального труда»

Б1.В.ДВ.01.04 «Основы социальной адаптации и правовых знаний»

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					Все го
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1	Организация как система	8	2				6	КО
Тема 2	Роль стратегического	6	2				4	О

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					Все го
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
	менеджмента в оргдизайне							
Тема 3.	Организационные структуры	8	2		2		4 О, РК	
Тема 4.	Внешняя среда организации	8	2		2		4 О, ПГ	
Тема 5	Внутренние процессы в организации	16	4		4		8 О, РК	
Тема 6	Жизненный цикл организации	14	2		4		8 О, РК	
Тема 7	Управление организационной культурой	12	2		4		6 О, РК	
Промежуточная аттестация		36					Экз	
Всего		108	16		16		40	

### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДО Т	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 1	Организация как система	10	2				8	КО
Тема 2	Роль стратегического менеджмента в оргдизайне	10			2		8	О
Тема 3.	Организационные структуры	12	2		2		8	О, РК
Тема 4.	Внешняя среда организации	8					8	ПГ
Тема 5	Внутренние процессы в организации	12	2		2		8	РК
Тема 6	Жизненный цикл организации	12	2		2		8	РК
Тема 7	Управление организационной культурой	6					6	РК
Промежуточная аттестация		36						Экз
Консультация		2						
Всего:		108	8		8		54	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

*Примечание:*

*\* – формы заданий текущего контроля успеваемости: (контрольные работы (К), коллоквиум (Кол).*

*Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: Опрос (О), Контрольная работа (К), Деловая игра (ДИ), Презентация (П), коллективное обсуждение (КО), Коллоквиум (Кол), решение кейсов (РК).*

*форма промежуточной аттестации: экзамен (Экз).*

## **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**

**4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.09 «Теория организации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся (возможно с использованием ДОТ):**

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>	
Тема 1. Организация как система	Коллективное обсуждение
Тема 2. Роль стратегического менеджмента в оргдизайне	Опрос

Тема 3. Организационные структуры	Опрос, тест
Тема 4. Внешняя среда организации	Опрос, презентация в группе
Тема 5. Внутренние процессы в организации	Опрос, решение кейса
Тема 6. Жизненный цикл организации	Опрос, решение кейса
Тема 7. Управление организационной культурой	Опрос, решение кейса
<b>Очно-заочная форма</b>	
Тема 1. Организация как система	Решение кейса
Тема 2. Роль стратегического менеджмента в оргдизайне	Опрос
Тема 3. Организационные структуры	Опрос, тест
Тема 4. Внешняя среда организации	Презентация в группе
Тема 5. Внутренние процессы в организации	Решение кейса
Тема 6. Жизненный цикл организации	Решение кейса
Тема 7. Управление организационной культурой	Решение кейса

## 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

### Типовые оценочные материалы по теме 1

Средство оценивания – коллективное обсуждение по теме дисциплины.

Современный этап исторического развития называют периодом сложных политических, социальных и экономических процессов. Происходящие изменения затрагивают управление не только в области окружающей среды, техники и экономики, но и в области социального и политического развития. В такой обстановке исключительно важное значение приобретает умелый и своевременный учет высшим эшелоном управляющих этих изменений и принятие ими соответствующих мер.

Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации.

#### Варианты суждений

**А.** Прежде всего следует оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ними цели и действия самой организации, а также методы управления ею.

**Б.** В случае изменений всегда принимаются поспешные, нецелесообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выяснить негативные стороны ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.

**В.** Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации. Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

### Типовые оценочные материалы по теме 2

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

1. Что собой представляет Классификация секторов общественного производства по Фишеру – Кларку? Приведите примеры видов общественного производства, относящихся к первичному, вторичному и третичному секторам.



2. Как менялась структура занятости по секторам в доиндустриальной, индустриальной и постиндустриальной экономике?
3. Что такое традиционные и современные факторы производства?
4. Каково соотношение физического и интеллектуального труда в современном производстве?
5. Что такое глобализация? Выделите положительные и отрицательные ее проявления.

### Типовые оценочные материалы по теме 3

Средство оценивания – тестирование по теме дисциплины.

1. Разновидность аппаратных полномочий означает право отклонять решения линейного руководителя:
  - а. функциональные;
  - б. линейные;
  - в. параллельные;
  - б. рекомендательные.
2. **Ответственность** – это ...
  - а. процесс создания структуры предприятия, которое дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей;
  - б. передача задач и полномочий лицу, находящемуся на более низких иерархических ступенях управления;
  - в. обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.
3. Верно ли суждение, что **функциональные** организационные структуры применяются на небольших предприятиях, реже - на средних и совсем редко - на крупных?
  - а. Да.
  - б. Нет.
  - в. Отчасти.
4. **Функциональная** организационная структура характеризуется (ответ выполнить и графически)...
  - а. применением на одном уровне двух или более признаков дифференциации, что порождает двойное (или более) подчинение исполнителя данного уровня руководителям;
  - б. делением организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности, функциональной специализацией аппарата управления;
  - в. обособлением штаба и делегированием широких хозяйственных полномочий отделением корпорации и их группам, специализирующихся по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.
5. В соответствии с классификацией американского специалиста в области менеджмента И. Ансоффа инновационная реакция фирмы предполагает выбор:
  - а. дивизиональной организационной структуры;
  - б. адаптивной организационной структуры;
  - в. функциональной организационной структуры.

Средство оценивания - опрос по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

- Сущность процесса управления.
- Адаптация организации в соответствии с требованиями рыночных условий.

Принципы корпоративного управления.

- Основные элементы системы управления организацией.
- Механизм принятия решений.
- Процесс делегирования. Централизация и децентрализация.
- Простая, функциональная и дивизиональная организация. Матричная организация.
- Функции управления управленческой деятельностью.
- Роль координации в организационном процессе.
- Организационные коммуникации: виды и механизмы.

#### **Типовые оценочные материалы по теме 4**

Средство оценивания – тренинг презентации в группе.

Тренинг презентации направлен на формирование представления о внешней и внутренней среде организации и понимание действия социально-экономического механизма её управления (организации). Группа делится на 3-4 команды, выбирает две-три одинаковые для каждой группы организации, например: коммерческий банк; международный аэропорт; завод по производству легковых автомобилей; санаторий, ресторан, кафе, высшее учебное заведение, ювелирный магазин, фото-магазин, салон свадебных платьев, парикмахерская, фитнес-клуб, хлебзавод и т.д. Группы могут воспользоваться домашними заготовками информации по конкретным предприятиям.

Для каждой организации необходимо определить: миссию, цели и задачи организации; функциональные области управления; области применения современных технологий; внешнюю среду косвенного воздействия; внешнюю среду прямого воздействия; внутреннюю среду; взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды; основные принципы управления организацией.

При выполнении задания рассмотрите ряд вариантов по каждой организации. Варианты отобразите схематично в виде следующей таблицы.

Организация	Цели	Материалы	Технологии	Люди	Информация

Необходимо защитить перед аудиторией вариант описания внутренней среды своих организации. Также необходимо задать вопросы коллегам по предложенным ими вариантам.

#### **Типовые оценочные материалы по теме 5.**

Средство оценивания – решение кейса.

Кейс «Прима»

Вопросы

1. Какие принципы проектирования организации были нарушены в данной ситуации?
2. Каковы организационные проблемы, существующие в данной компании?
3. Какие действия, по вашему мнению, следует предпринять Генеральному Директору для улучшения ситуации?

Задание:

Составьте план-график мероприятий по проведению организационных изменений.

Средство оценивания - опрос по теме дисциплины.

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Этапы и элементы проектирования организаций.
- Разделение труда и взаимосвязь работ.
- Связь организационного проектирования и стратегического выбора.
- Принятие решений при проектировании организаций.
- Принципы взаимодействия подразделений организации.
- Департаментализация и ее виды.
- Дифференциация и интеграция в организации.
- Типы организаций по взаимодействию с окружающей средой.
- Особенности механистического и органического типа организаций.

### **Типовые оценочные материалы по теме 6.**

Средство оценивания – решение кейса.

Кейс: Рекламное агентство Aquarius

Вопросы к кейсу:

Как организованы процессы создания рекламных материалов в компании в настоящее время?

Какие вы видите проблемы в организации процессов в настоящее время?

Как следует преобразовать рабочие процессы в компании для повышения ее эффективности?

Средство оценивания - опрос по теме дисциплины.

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Основные принципы проектирования бизнес-процессов.
- Тенденции изменения бизнес-процессов в современных организациях.
- Взаимосвязь бизнес-процессов с функциональной системой организации.
- Сложности, которые возникают при изменении существующих бизнес-процессов.
- Понятие реинжиниринга.
- Отличие реинжиниринга от изменений функциональных отделов организации.
- Методы проведения изменений в бизнес-процессах организации.

### **Типовые оценочные материалы по теме 7.**

Средство оценивания – решение кейса.

Кейс: Консалтинговая фирма «Эверест»

Вопросы к кейсу

Чем характеризуется организационная культура в компании в настоящее время?

Можно ли сохранить основные характеристики организационной культуры при дальнейшем развитии компании?

Как можно укрепить существующую организационную культуру?

Задание:

Составьте план-график по проведению изменений в организационной культуре.

Средство оценивания - опрос по теме дисциплины.

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Типология организационных культур.
- Механизм формирования и изменения организационной культуры компании.
- Организационная структура и организационная культура: их взаимосвязь и взаимодействие.
- Ценностный аспект организационной культуры.
- Роль структуры и систем организации в формировании организационной культуры.
- Методы изменения организационной культуры.
- Состояние организационной культуры на российских предприятиях.

### Оценочные шкалы форм текущего контроля успеваемости

#### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Критерии оценивания	Показатели оценивания
<b>5</b>	<input type="checkbox"/> полно раскрыто содержание материала; <input type="checkbox"/> материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; <input type="checkbox"/> продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; <input type="checkbox"/> точно используется терминология; <input type="checkbox"/> показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; <input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; <input type="checkbox"/> ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; <input type="checkbox"/> продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; <input type="checkbox"/> продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; <input type="checkbox"/> допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	<input type="checkbox"/> Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, <input type="checkbox"/> знание основной и дополнительной литературы; <input type="checkbox"/> последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; <input type="checkbox"/> уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; <input type="checkbox"/> демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; <input type="checkbox"/> подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
<b>4</b>	<input type="checkbox"/> вопросы излагаются систематизировано и последовательно; <input type="checkbox"/> продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и	<input type="checkbox"/> обучающийся показывает полное знание <input type="checkbox"/> программного материала, основной и <input type="checkbox"/> дополнительной

	<p>доказательный характер;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение основной литературы.</p> <p><input type="checkbox"/> ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</p>	<p>литературы;</p> <p><input type="checkbox"/> дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</p> <p><input type="checkbox"/> правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</p> <p><input type="checkbox"/> демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
3	<p>неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</p> <p>усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</p> <p>имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</p> <p>продемонстрировано усвоение основной литературы</p>	<p>обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p>при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</p> <p>не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</p> <p>подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</p>
0	<p>не раскрыто основное содержание учебного материала;</p> <p>обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</p> <p>допущены ошибки в определении понятий, при использовании</p>	<p>обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</p> <p>не способен аргументировано и</p>

	терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. не сформированы компетенции, умения и навыки.	последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
--	--	--

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: коллоквиума**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные обучающимся самостоятельно в процессе ответа. Обучающийся активно участвует в групповой дискуссии и в форме докладчика и в форме оппонента.	5
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые обучающийся затрудняется исправить самостоятельно. Обучающийся активно участвует в групповой дискуссии и в форме докладчика и в форме оппонента.	4
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Обучающийся не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Обучающийся может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент неактивно участвует в групповой дискуссии и в форме докладчика и в форме оппонента.	3
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Или не получен ответ по базовым вопросам дисциплины. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и	2

доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа обучающегося не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы темы. Студент практически не участвует в групповой дискуссии и в форме докладчика и в форме оппонента.	
--	--

Примечание:

К грубым ошибкам относятся незнание студентом основных понятий, теорий и неумение их применять, незнание приемов использования теоретического материала.

К негрубым ошибкам относятся ошибки, которые являются опiskой.

К недочетам относятся нерациональное решение, описки, недостаточность или отсутствие пояснений, обоснований в решении задания.

### Оценочная шкала тренинга презентации в группе

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
Студенты продемонстрировали высокий уровень группового взаимодействия, слаженную подготовку к началу занятия. Все этапы алгоритма проведения экспертной оценки выполнены, результаты обработаны быстро и без ошибок с помощью ПВО. Группа провела анализ целевой аудитории, раскрыла конкурентные преимущества товара/продукта в полном объеме; показала умение критически анализировать информацию, сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. Студенты демонстрируют уверенность в себе, высокий уровень культуры речи при проведении презентации, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, техники управления вниманием аудитории; устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. При подготовке презентации группа проявила оригинальность, креативность. Студенты группы отвечают на вопросы по теме результатов исследования.	5
Студенты продемонстрировали достаточно хороший уровень группового взаимодействия, слаженную подготовку к началу занятия. Все этапы алгоритма проведения экспертной оценки выполнены, результаты обработаны своевременно и в основном без ошибок. Группа провела анализ целевой аудитории, раскрыла конкурентные преимущества товара/продукта в полном объеме; показала умение критически анализировать информацию, сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. Студенты демонстрируют уверенность в себе, хороший уровень культуры речи при проведении презентации, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, техники управления вниманием аудитории; устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. Студенты группы отвечают на вопросы по теме результатов исследования, но допускаются некоторые недочеты, негрубые ошибки, может ответить не на все вопросы и замечания.	4

Студенты продемонстрировали удовлетворительный уровень группового взаимодействия и подготовку к началу занятия. Не все этапы алгоритма проведения экспертной оценки выполнены, результаты обработаны, но допущены ошибки в расчетах и построении график и таблиц. Группа провела анализ целевой аудитории не полностью, не раскрыла в полном объеме конкурентные преимущества товара/продукта; показала умение критически анализировать информацию, в целом сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков и сделала выводы. Студенты демонстрируют недостаточную уверенность в себе, средний уровень культуры речи при проведении презентации, недостаточно используют вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, техники управления вниманием аудитории; устанавливают слабую обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. Студенты группы отвечают не на все вопросы по теме результатов исследования, допускают грубые ошибки..	3
Результаты и выводы не соответствуют поставленной цели. Задание не выполнено, не сформированы навыки и умения представлять себя, свой товар, услугу, информировать и убеждать в качестве товара.	0

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: коллективное обсуждение (мозговой штурм)**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
Студенты продемонстрировали высокий уровень группового взаимодействия, слаженную работу. Все этапы алгоритма проведения мозгового штурма выполнены, сгенерированные идеи не критикуются и фиксируются. Группа провела анализ выдвинутых идей; показала умение анализировать информацию, сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. Не нарушаются ключевые правила проведения коллективного обсуждения (в соот. с метод. рекомендациями) Студенты демонстрируют уверенность в себе, высокий уровень культуры речи при проведении мозгового штурма, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. При подготовке результатов работы группа проявила оригинальность, креативность. Студенты группы отвечают на вопросы по теме результатов исследования.	5
Студенты продемонстрировали достаточно хороший уровень группового взаимодействия, слаженную работу. Все этапы алгоритма проведения мозгового штурма выполнены, сгенерированные идеи не критикуются и фиксируются. Группа провела анализ выдвинутых идей; показала умение анализировать информацию, сумела обобщить информацию с помощью таблиц,	4



схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. В целом, не нарушаются ключевые правила проведения коллективного обсуждения (в соот. с метод. рекомендациями) Студенты демонстрируют уверенность в себе, достаточно хороший уровень культуры речи при проведении мозгового штурма, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. При подготовке результатов работы группа проявила оригинальность, креативность. Студенты группы отвечают на вопросы по теме результатов исследования, но допускаются некоторые недочеты, негрубые ошибки.	
Студенты продемонстрировали удовлетворительный уровень группового взаимодействия, слаженную работу. Не все этапы алгоритма проведения мозгового штурма выполнены, сгенерированные идеи часто критикуются и не всегда фиксируются. Группа провела недостаточный анализ выдвинутых идей; показала слабое умение анализировать информацию, не сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. Студенты группы нарушают ключевые правила проведения коллективного обсуждения (в соот. с метод. рекомендациями) Студенты демонстрируют уверенность в себе, достаточно хороший уровень культуры речи при проведении мозгового штурма, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. При подготовке результатов работы группа не проявила оригинальность, креативность. Студенты группы не всегда отвечают на вопросы по теме результатов исследования, недочеты и грубые ошибки.	3
Студенты не способны продемонстрировать участие в мозговом штурме, цель и задачи не достигнуты.	0

### Оценочная шкала эссе

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
Текст эссе по содержательному критерию полностью соответствует теме. Тема раскрыта исчерпывающе; содержание ясное по структуре, последовательное по изложению. Позиция автора представлена в полной мере. Языковое оформление монолога полностью соответствует научному стилю и нормам речи.	5
Текст эссе по содержательному критерию соответствует теме. Тема раскрыта не достаточно полно, содержание логичное по структуре, последовательное по изложению. Позиция автора представлена не в полной мере. Языковое оформление монолога соответствует научному стилю и нормам речи.	4
Текст эссе в целом соответствует теме, однако присутствует неполнота изложения. Тема раскрыта в основном. Позиция автора представлена недостаточно определено. Структура монолога, его изложение	3

последовательное.	
Тема эссе не раскрыта (раскрыта частично). Присутствует неполнота и неточность изложения. Фиксируется нарушение требований научного стиля речи, имеются другие типы речевых ошибок.	0

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: решения кейса (практической ситуации)**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
Обучающийся эффективно исследует ситуацию, применяя теоретические знания к решению практических задач; способен определить свою роль в решении кейса и роль других с учетом личностных, социальных и профессиональных интересов; разбирается в поставленной проблеме, предлагает возможные варианты решения, может выбрать лучшее из них.	5
Обучающийся исследует ситуацию. Применяет теоретические знания к решению практических задач, допуская незначительные ошибки; разбирается в сути проблемы, обсуждает возможные варианты решения, участвует в выработке наилучшего из них.	4
Обучающийся имеет слабое представление о решении рассматриваемого кейса, его этапах и связанных с ним понятий; посредственно участвует в обсуждении возможных вариантов его решения.	3
Обучающийся не способен дать решение кейса; не может обосновать сформулированные цель и задачи; не участвует в обсуждении его решения.	2

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: доклада (выступления) с презентацией**

Алгоритм выступления с презентацией:

- 1) подбор материала по предложенной теме;
- 2) разработка примерного плана выступления;
- 3) подготовка презентации по данной теме;
- 4) обдумывание возможных вопросов аудитории по итогам выступления.

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
Обучающийся раскрыл тему доклада в полном объеме; показал умение критически анализировать информацию, сумел обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделал выводы. При подготовке презентации проявил оригинальность, креативность. Обучающийся отвечает на вопросы по теме сообщения.	5
Обучающийся показывает понимание темы, владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход	4

изложения материала, правильные аргументы, рассуждения, примеры, способен к критике своей и чужой точек зрения, может убедительно обосновать свои суждения, но допускаются некоторые недочеты, негрубые ошибки, может ответить не на все вопросы и замечания.	
Обучающийся показал понимание темы. Цель общения достигнута не до конца, тема раскрыта в ограниченном объеме; социокультурные знания мало использованы в соответствии с ситуацией общения; студент не может ответить на вопросы по теме сообщения.	4
Обучающийся не раскрыл тему; социокультурные знания не использованы в соответствии с ситуацией общения; не может ответить на вопросы по теме сообщения.	2

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: тестирования**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	10
Дано не менее 80% правильных ответов	8
Дано не менее 50% правильных ответов	6
Дано менее 50% правильных ответов	5 и менее

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: «деловой игры»**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; отстаивать свою точку зрения; продемонстрирована высокая активность команды во время групповой работы, умение вести дискуссию, выслушивать оппонента; соблюдена точность регламента; четко выдержана ролевая позиция в соответствии с правилами игры; продемонстрирована высокая активность команды как оппонента при обсуждении вариантов других команд.	10
даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания; при ответах не	8

<p>всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчётов; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими; в целом отстаивать свою точку зрения;</p> <p>продемонстрирована активность команды во время групповой работы, умение вести дискуссию, выслушивать оппонента; в основном соблюдена точность регламента; выдержана ролевая позиция в соответствии с правилами игры продемонстрирована активность команды как оппонента при обсуждении вариантов других команд</p>	
<p>даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач студент использовал прежний опыт и не применял новые методики выполнения расчётов и экспресс оценки показателей эффективности управления организацией, однако, на уточняющие вопросы даны правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы; слабо отстаивалась своя точка зрения; продемонстрирована низкая активность команды во время групповой работы, слабое умение вести дискуссию, выслушивать оппонента; не соблюдена точность регламента; не выдержана ролевая позиция в соответствии с правилами игры продемонстрирована низкая активность команды как оппонента при обсуждении вариантов других команд</p>	6
<p>не выполнены требования, предъявляемые к знаниям, оцениваемым “удовлетворительно”.</p>	2

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Про проведении промежуточной аттестации для выявления освоения компетенций на соответствующих этапах их формирования проводится экзамен в письменной форме по билетам, включающим в себя теоретико-практическое задание в форме тестового задания.

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
-----------------------	--	---------------------

<b>ОПК ОС-1.2</b> Владение навыками применять различные методики решения профессиональных задач на основе знаний экономической и управленческой теории	- владеет навыками применения различных методик решения профессиональных задач на основе знаний экономической и управленческой теории	- показаны навыки применения различных методик решения профессиональных задач на основе знаний экономической и управленческой теории
---	---	--

### Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

#### Типовые тестовые задания для подготовки к экзамену (1-й вариант)

1. Каким требованиям должны отвечать технология, чтобы называться прорывной:
  - а одобрена высшим руководством;
  - б необходима каждому предприятию;
  - в доступна большинству предприятий;
  - г никто в мире не производит или производит с существенно большими затратами.
2. Горизонтальным разделением труда называется...
  - а. разделение работников на основных, вспомогательных и управленческих;
  - б. разделение работы на составляющие компоненты;
  - в. разделение предприятий по отраслям.
3. Что является предметом научной дисциплины «общий менеджмент»:
  - а. производственные отношения в виде обмена продуктов и услуг?
  - б. совокупность материальных, производственных, организационных и прочих ресурсов?
  - в. отношения управления, возникающие в процессе производства?
4. К ситуационным факторам внутри организации (внутренним переменным) относят (выберите не более 5):
  - а. информацию;      в. персонал;      д. поставщиков;      ж. конъюнктуру;
  - б. технологию;      г. цель;      е. задачи;      з. структуру.
5. Процессный подход:
  - а. рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
  - б. подчеркивает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов;
  - в. концентрируется на том, что не существует единого «лучшего» способа управлять организацией.
6. Способ воздействия субъекта управления на управляемый объект называется:
  - а. метод управления;
  - б. технология управления;
  - в. цель управления.
7. Компьютерная симуляция трехмерного изображения или полноценной среды в рамках заданного и контролируемого пространства, с которым пользователь может реалистично взаимодействовать, получила название:
  - а беспилотные устройства (дроны);
  - б «интернет вещей»;
  - в технология «блокчейн»;
  - г роботы;
  - д трехмерная печать;

е виртуальная реальность;

ж искусственный интеллект;

з дополненная реальность

8. Закон развития (онтогенеза) гласит:

а. каждая система (биологическая или социальная) стремится сохранить себя и использовать для этого весь потенциал;

б. ритмичность работы организации должна находиться под контролем хозяйственных руководителей;

в. каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла;

г. для каждой организации существует только ей присущая организационная структура.

9. Сущность какого закона организации раскрывают пословица и выражение «ахиллесова пята», «где тонко, там и рвется»:

а Закон наименьших.

б Закон самосохранения.

в Закон развития.

г Закон синергии.

10. Руководитель, ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности, в соответствии с классификацией ролей по Минцбергу, является:

а Распространителем информации

б Лидером

в Главным руководителем

г Предпринимателем

11. Руководители среднего звена ...

а. уделяют много внимания планированию и отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации;

б. в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий;

в. отвечают за производительность и эффективность работы подразделений, готовят информацию для принятия решений и передают готовые решения другим звеньям в технологически удобной форме.

12. Делегирование – это:

а. процесс создания структуры предприятия, которое дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей;

б. юридическое право руководить подчиненными, передаваемое с верхних ступеней иерархии на низшие;

в. обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

13. Вставьте пропущенное слово: «К характеристикам современной организационной системы относят: взаимосвязь с внешней средой, ....., горизонтальное разделение труда и вертикальное разделение труда».

14. Метод оптимизации управленческих решений, основанный на рекомендациях высококвалифицированных специалистов:

а. метод экспертных оценок;

б. метод линейного программирования;

в. метод социологического опроса.

15. Расставьте в порядке значимости (степени воздействия) факторы, которые, по мнению бизнес-лидеров компаний в ближайшие годы, будут оказывать влияние на современный бизнес и менеджмент:

- а. демографические изменения (2)
- б. технологический прогресс (1)
- в. урбанизация (5)
- г. сдвиг в расстановке сил в мировой экономике (3)
- д. дефицит ресурсов и изменение климата (4)

16. Отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе и человеческом мышлении называется:

- а. законом,
- б. закономерностью,
- в. управлением.

17. Разновидность аппаратных полномочий означает право отклонять решения линейного руководителя:

- а. функциональные;
- б. линейные;
- в. параллельные;
- г. рекомендательные.

18. Подберите верное определение следующему свойству организации как сложной системы: «способность накапливать и перерабатывать информацию, и в соответствии с этим менять цели, задачи, поведение»

- а. целостность;
- б. нестационарность;
- в. способность к самообучению;
- г. целеустремлённость.

19. Руководители низового звена ...

а. отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации;

б. в основном осуществляют мотивацию подчинённых и контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий;

в. готовят информацию для принятия решений и передают эти решения после трансформации их в технологически удобной форме.

20. Управленческие отношения реализуются...

а. в виде обмена продуктами и услугами;

б. в форме движения материальных ресурсов, энергии, технологической информации, готовой продукции, работ или услуг;

в. в виде потоков информации распределительного координирующего и контролирующего характера.

21. Вертикальное разделение труда необходимо ...

- а. для обеспечения координации действий работников;
- б. для повышения производительности работников за счет специализации труда;
- в. для упрощения предоставления отчетности в налоговые органы.

22. С развитием какого технологического уклада связаны будущие достижения в области наноэнергетики: молекулярных, клеточных и ядерных технологий: нанотехнологий, нанобиотехнологий, нанобионика, микроэлектронных технологий, наноматериалов, нанороботизации и других наноразмерных производств:

- а. пятого;
- б. шестого;
- в. четвертого.

23. Вставьте пропущенное слово: «к характеристикам современной организационной системы относят: ....., ресурсы, горизонтальное разделение труда и вертикальное разделение труда».

24. Термин «управление» первоначально означал:

- а. палку для погона скота;
- б. умение объезжать лошадей;
- в. умение водить автомобиль.

25. Ценность информации характеризуется:

- а. снижением уровня затрат ресурсов на принятие правильного решения (релевантность, исчерпывающая полнота и надежность);
- б. повышением уровня затрат ресурсов на принятие правильного решения;

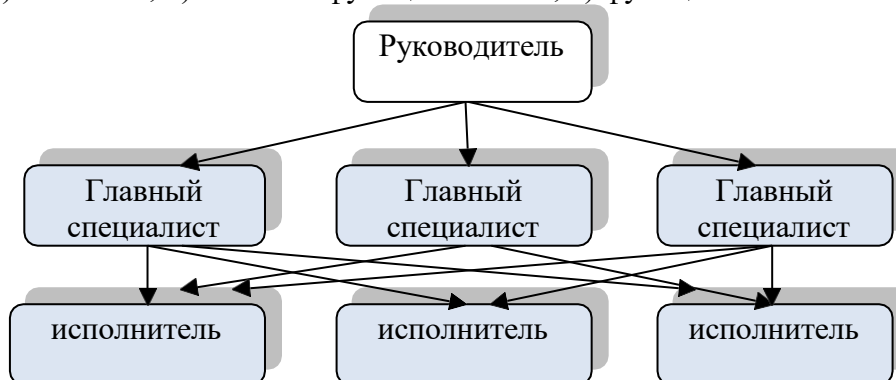
### Ключи

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
бвг	б	в	бгезв	а	а	е	в	а	б	в	б	Ресурсы	а	а(2)б(1) в(5)г(3) д(4)
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
а	в	б	в	а	а	б	Взаимосвязь с внешней средой	б	а					

### Типовые тестовые задания для подготовки к экзамену (2-й вариант)

1. Определите, какая схема управления изображена на рисунке:

а) линейная; б) линейно-функциональная; в) функциональная.



2. Руководители среднего звена:

- а. уделяют много внимания планированию и отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации;
- б. в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий;
- в. отвечают за производительность и эффективность работы подразделений, готовят информацию для принятия решений и передают готовые решения другим звеньям в технологически удобной форме.

3. Процессный подход:

- а. рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
- б. подчеркивает, что руководители должны рассматривать организацию как



совокупность взаимозависимых элементов;

в. концентрируется на том, что не существует единого «лучшего» способа управлять организацией.

4. Теория в области менеджмента, вобравшая в себя особенности японского стиля управления получила название (контролируемый результат – знания):

а. Теория «Х» и «У»; б. Теория «7S»; в. Теория «Z».

5. Укажите правильную последовательность шагов, реализуемых в процессе делегирования полномочий:

а. Предоставление подчиненным соответствующих полномочий и ресурсов.  
б. Поручение работникам индивидуальных конкретных заданий.  
в. Формирование обязательств подчиненных выполнить порученные им

задания.

6. Делегирование – это:

а. процесс создания структуры предприятия, которое дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей;

б. юридическое право руководить подчиненными, передаваемое с верхних ступеней иерархии на низшие;

в. обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

7. Диапазон контроля руководителя – это:

а. количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю;

б. количество ресурсов, которыми руководитель может непосредственно распоряжаться;

в. временной интервал, включающий планирование, разработку и реализацию определенной задачи.

8. К адаптивным организационным структурам относятся:

а. дивизиональная структура;  
б. матричная структура;  
в. организация типа конгломерата;  
г. функциональная структура.

9. Комплекс освоенных прорывных, революционных инноваций (изобретений), обеспечивающих количественный и качественный скачок в развитии производительных сил человеческого общества, называется:

а. технологическим укладом;  
б. постиндустриальной эрой;  
в. информационным развитием.

10. Какая организационная структура является оптимальной при конкурентной реакции фирмы на внешнюю среду:

а. линейная;  
б. дивизиональная;  
в. адаптивная.

11. Вставьте пропущенное слово. Авторитарный стиль руководства отражает теория «.....» Д.МакГрегора, излагающая взгляды Ф.Тейлора на работника индустриальной эпохи.

12. В соответствии с управленческой сеткой Р.Блейка и Дж. Моутона существует сочетание двух критериев общеуправленческих стилей:
- руководство, ориентированное на производство;
  - руководство, ориентированное на общество;
  - руководство, ориентированное на человека.
13. Процесс принятия решения включает в себя следующие стадии (выберите правильную последовательность):
- постановка задач, формирование вариантов решения, выбор наилучшего решения, принятие решения;
  - формирование вариантов решения, постановка задач, выбор наилучшего решения, принятие решения;
  - выбор наилучшего решения, постановка задач, формирование вариантов решения, принятие решения;
  - принятие решения, постановка задач, формирование вариантов решения, выбор наилучшего решения.
14. Процесс обмена информацией:
- встроен во все основные виды управленческой деятельности (контроль, планирование, организация, мотивация);
  - является независимым от процесса управления;
  - является одной из составных частей процесса управления наряду с контролем, планированием, организацией, мотивацией.
15. На чем базируется третий технологический уклад (выбрать не более 2-х вариантов ответа):
- развитии тяжелого машиностроения, электротехнической и радиотехнической промышленности;
  - использовании электрической энергии;
  - использовании энергии пара;
  - использовании энергии воды;
16. Решение, основанное на суждениях – это:
- выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен;
  - выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом;
  - выбор, обоснованный с помощью объективного аналитического процесса.
17. Дерево решений – это:
- один из методов статистической теории решений, метод, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов;
  - схематичное представление проблемы принятия решений.
18. Власть – это:
- ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач;
  - реальная способность действовать или влиять на ситуацию или поведение других людей.
19. По способу воздействия на подчиненных стиль руководства включает:
- авторитарный, демократический, либеральный;
  - деловой, бюрократический, попустительский;

- в. побуждающий, убеждающий, уговаривающий, понуждающий, принуждающий.
20. Комплекс освоенных прорывных, революционных инноваций (изобретений), обеспечивающих количественный и качественный скачок в развитии производительных сил человеческого общества, называется:
- а. технологическим укладом;
  - б. постиндустриальной эрой;
  - в. информационным развитием.
21. Ответственность – это ...
- а. процесс создания структуры предприятия, которое дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей;
  - б. передача задач и полномочий лицу, находящемуся на более низких иерархических ступенях управления;
  - в. обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.
22. Применение содержательных теорий мотивации позволило ...
- а. понять, что цели и поведение человека подчиняются более сложным закономерностям, чем однозначная реакция на прямое экономическое воздействие.
  - б. выявить причины низкой мотивации труда и возникновения конфликтов, что часто связано с неудовлетворённостью вознаграждением за результаты труда, чувством несправедливости.
  - в. объяснить зависимость мотивов поведения от ряда экономических, социальных и других факторов, образующих внешнюю и внутреннюю среду организации.
23. Ситуационный подход в лидерстве:
- а. исходит из того, что не существует какого-либо одного оптимального стиля руководства;
  - б. определяет универсальные подходы к управлению.
24. Перечислите причины, снижающие эффективность межличностных коммуникаций:
- а. недостаточная обратная связь между получателем и отправителем сообщения;
  - б. фильтрация информации, связанная с намеренным или непреднамеренным сокращением объема информации;
  - в. различия в восприятии, связанные с неодинаковыми ценностными установками, опытом, задачами, традициями отправителя и получателя информации
  - г. неоднозначность смысла, заключенного в сообщении, что связано с неоднозначностью вербальных и невербальных средств кодирования сообщений;
  - д. информационные перегрузки каналов связи и участников информационного обмена.
25. Разновидность аппаратных полномочий означает право отклонять решения линейного руководителя:
- а. функциональные;
  - б. линейные;
  - в. параллельные;
  - г. рекомендательные.

### Ключи

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----

в	в	а	в	б, а, в	б	а	б,г	а	в	«Х»	ав	а	а	а, б
<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
б	б	б	а	а	в	а,б	а	бвг	в					

### Типовые практические ситуации и задания для подготовки к экзамену

1. Предложите организационную структуру и обоснуйте своё предложение для следующих организаций: 1.Почтовое отделение. 2.Группа фирм, занятых в различных видах деятельности, относительно самостоятельных, сохраняющих свое организационное построение, но входящих в состав одной компании.

**Ответ:** 1. Линейная. 2. Конгломерат.

2. Определите, какими полномочиями обладают:

а) специалист маркетинговой службы, б) юрист, в) консультант по PR-технологиям; г) начальник производственного участка.

**Ответ:** а) штабными (рекомендательными); б) штабными (от рекомендательных до обязательных для согласования); в) штабными (рекомендательными); г) линейными.

3. Охарактеризуйте структуру управленческой деятельности магазина по продаже хлебобулочных изделий

**Ответ:**

субъект	объект	ресурсы	условия	результат
администратор / директор	персонал (продавцы, обслуживаю щий персонал, бухгалтер)	продукция транспорт оборудование прилавки деньги, здание, инвентарь	режим работы особые требования к персоналу нормативные требования конкуренция специфика товара (сроки хранения)	удовлетворение покупателей в поставке качественной хлебобулочной продукции и получение дохода

4. Распределите должности по уровням иерархии в организации (от низшего к высшему), включая неуправленческих служащих: инспектор, руководитель подразделения, в состав которого входит три отдела, директор производства, директор филиала, канцелярский служащий, мастер, главный бухгалтер, вице-президент.

**Ответ:** канцлерский служащий (исполнитель), инспектор (исполнитель), мастер (низовое звено), руководитель подразделения (среднее звено), директор филиала (среднее звено), глав.бух, вице-президент и директор производства (высшее звено).

5. Предложите организационную структуру для следующих организаций:

1. Строительная бригада, 2. Фирма по производству бытовой техники, работающая на международном рынке.

**Ответ:** а) линейная, б) дивизиональная.

6. Вы руководитель участка. С 1 октября весь цех стал работать в режиме повышенной напряжённости, так как предприятие проходит аудит в связи с внедрением СМК. В день, когда аудиторская комиссия начала свою работу, один из ваших рабочих, нарушает трудовую дисциплину и опаздывает на 50 минут. Вы объявили ему выговор за нарушение трудовой дисциплины. К какой группе методов управления относится выбранный вами вариант действий? Какие ещё методы управления возможно было применить в данной ситуации?

**Ответ:** административный (распорядительный). Возможно применение социально-психологического метода: беседа, убеждение, моральное воздействие.

7. На предприятии, где Вы осуществляете управленческие функции, запланировано закупить новое оборудование. Вы собрали ответственных за производственный сектор лиц и обсуждаете с ними вопрос о том, какое поставить оборудование – то, что предлагает компания «А», или то, что предлагает компания «Б». В ходе дискуссии обнаружилось два противоположных мнения: одни считают, что лучше поставить оборудование, производимое компанией «А», а другие настаивают на том, что нужно непременно закупить оборудование фирмы «Б». Поскольку, и в том и в другом мнении есть свой резон, то не так просто принять решение. Вы знаете, что право принимать окончательное решение принадлежит Вам. Какую из предлагаемых ниже позиций Вы, как управляющий, займете?

Варианты суждений

А. Поскольку практическую работу по использованию оборудования фактически выполняют подчиненные рядовые работники, то следует продолжить обсуждение данного вопроса и вести дело к тому, чтобы в их среде сложилось окончательное решение.

Б. Нужно внимательно выслушать мнения обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, а затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуется – убедить несогласных с Вами.

В. Глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управляющему и обратиться с просьбой принять какое-либо решение.

**Ответ:** Вопрос о том, на каких станках остановить выбор, нужно решать самому управляющему. Следует иметь в виду, что когда мнения подчиненных расходятся, то у большинства из них появляется желание, чтобы окончательное суждение высказал управляющий. В связи с этим необходимо, чтобы управляющий разъяснил подчиненным свою точку зрения, и объявил о своем решении поступить именно так, как он предлагает.

П р и м е ч а н и е. Правильное решение – вариант «Б».

8. Директор одного из столичных банков получил конфиденциальную информацию о состоянии активов и пассивов крупного морского пароходства и перспективных планах его развития, которые представлялись ему заманчивыми с точки зрения получения ожидаемой прибыли.

Ознакомившись с представленным пароходством бизнес-планом и оценив сложившуюся ситуацию, директор банка принял решение о крупных инвестициях в пароходство.

Вопросы:

Правильно ли поступил директор банка? К каким последствиям может привести данное решение?

На какой принцип управления организацией опирается руководитель?

Использование какой технологии управления в рамках одного из известных вам стилей (моделей) менеджмента позволит уменьшить риск неблагоприятных последствий принимаемого решения?

**Ответ:** Директор банка принял решение о крупных инвестициях в пароходство единолично, не привлекая к выработке важного управленческого решения специалистов.

Впоследствии оказалось, что реальное положение дел в пароходстве существенно отличалось от того, которое было представлено в бизнес-плане. Пароходство обанкротилось. А поскольку вложенные банком средства не были застрахованы, банк понес чувствительные для него убытки.

Этот просчет вместе с другими крупными просчетами руководства банка в конечном счете привел к его банкротству.

Таким образом, основное назначение руководства любой организации — принятие важных управленческих решений. Руководитель несет **ответственность** за решения, которые он принимает. Поэтому даже если управление организацией основано на принципе единоначалия, руководитель, прежде чем принять важное управленческое решение, должен выяснить мнение специалистов, досконально знакомых с ситуацией принятия решения и обладающих необходимыми опытом и знаниями. **Коллегиальность** в выработке важных для организации решений является неотъемлемым элементом японского стиля менеджмента.

9. Директор кондитерской фабрики заключил с расположенным неподалеку кафе договор о поставках к Новому году большой партии кондитерских изделий. Через день после подписания договора кондитерской фабрике был сделан дополнительный, более крупный заказ рестораном также к Новому году. Директор кондитерской фабрики, для которой реализация продукции была наиболее уязвимым местом, подписал и договор о поставках продукции ресторану.

29 декабря стало ясно, что обеспечить своевременную поставку своей продукции одновременно и ресторану, и кафе фабрика не в состоянии.

Директор принял решение о поставках кондитерской продукции ресторану, поскольку его заказ был более крупным. Поставка продукции кафе была сорвана.

#### Вопросы:

Проанализируйте сложившееся на кондитерской фабрике положение с поставками производимой ею продукции. Несёт ли директор фабрики ответственность за срыв поставок продукции кафе? Какой принцип управления организацией реализуется в данном случае?

**Ответ:** Кафе предъявило фабрике иск за срыв поставки кондитерской продукции. Фабрика была вынуждена выплатить значительную неустойку, сумма которой превысила прибыль от выполненного заказа ресторана. На годичном собрании акционеры выразили директору неодобрение его действиями и он был снят со своей должности.

Руководитель, принимающий важное управленческое решение, несет **ответственность** за результаты его реализации. Эффективные или неэффективные решения, принимаемые руководителем, сказываются на результатах деятельности всей организации. Это лишний раз говорит о том, что большое значение для деятельности организации имеет процедура принятия управленческого решения, а также реализация принципа **«власти и ответственности»**.

10. Неэффективная система управления крупным автомобильным предприятием привела к тому, что оно оказалось на грани банкротства. На складе скопилось значительное количество нераспроданной продукции. Изделия, производимые предприятием, уступают по качеству аналогичным изделиям конкурентов и теряют рынки сбыта, часть ведущих работников предприятия увольняется.

#### Вопрос:

С чего вы начнете свою работу, если вас назначат директором этого предприятия?

**Ответ:** Ли Якокка, возглавив находившуюся на грани банкротства фирму «Крайслер», на которой были и все признаки неэффективного руководства, характеризующие управленческую ситуацию, начал с того, что сформировал на фирме работоспособную **команду управленцев и специалистов** по основным направлениям ее деятельности. И

только после этого начал поиск необходимых ресурсов для оздоровления предприятия и перестройки системы управления.

Результат проведенного анализа управленческих ситуаций показал, насколько важно для организации располагать эффективно работающей системой управления, во главе которой стоит эффективно действующий руководитель организации. От качества принимаемых управленческих решений зависит успешная деятельность организации, ее выживание в конкурентной борьбе, благополучие и процветание членов организации — ее руководителей, управленцев, специалистов, рабочих.

11. Вы руководитель отдела маркетинга. Молодой работник (экономист) отдела не выполнил выданного вами задания в срок из-за неорганизованности или неумения работать, хотя дал слово - выполнить намеченную работу в срок. Как Вы поступите в данном случае?

Варианты решений:

А. Сначала добьюсь выполнения задания, затем поговорю наедине. Если потребуется — накажу.

Б. Прежде всего, подумаю, как помочь подчинённому, дам испытательный срок, предприму попытку помочь организовать его деятельность должным образом. Если результат отрицательный, то после очередного срыва задания можно рассматривать вопрос о его жёстком наказании или об увольнении.

В. Поговорю с теми, кто больше знает о нём. Возможно, присутствуют личные причины, о которых неизвестно. Посоветуюсь о форме и мере воздействия.

Г. Поговорю наедине, выясню причины и определю: стоит добиваться выполнения задания до конца или наказать.

Ответ:

А. Можно и так. Как руководитель вы достигнете поставленных целей. Но возможно работнику нужна помощь. — **3 балла.**

Б. Наиболее верное решение. Оно характеризует Вас как профессионала в области работы с кадрами, так и хорошего линейного менеджера. — **5 баллов.**

В. Чрезмерная демократичность и лояльность также негативны, как и чрезмерная жёсткость и централизации в принятии решении. Если Вы по каждому вопросу будете советоваться с подчинёнными, то под угрозой будет ваш авторитет руководителя. — **2 балла.**

Г. Пожалуй, можно поступить и так, хотя в данном случае это решение носит больше оперативный, чем стратегический характер. **4 балла**

12. Вы руководитель цеха. После реконструкции производства возникла необходимость срочно перекомплектовать ряд бригад. Как бы вы организовали эту работу?

Варианты решений:

А. Предложу решать эти вопросы отделу кадров завода. Это их работа.

Б. Возьмусь за дело сам, изучу все списки кандидатов.

В. Поручу составить предварительные списки кандидатов мастерам участков, просмотрю их сам, а затем обсудим.

Г. Проведу цеховое собрание рабочих, объясню положение дел, предупрежу о важности наших решений. Попрошу внести предложения.

Ответ:

А. Так руководители не поступают. Вряд ли в отделе кадров знают людей, с которыми вы работаете не первый год, лучше. В лучшем случае Вы можете привлечь работников отдела кадров для консультации. — **2 балла.**

Б. Если у Вас есть время для обстоятельного решения этого вопроса и Вы хорошо знаете всех кандидатов, беритесь за дело сами. Но в данном случае необходимо посоветоваться с мастерами. — **4 балла.**

В. Разумное решение. Лучше мастера никто не знает рабочих. Но не забудьте проконтролировать этот процесс. — **5 баллов.**

Г. Какой то смысл в этом есть. Но данная процедура окажется для Вас слишком трудоёмкой. Кто будет анализировать, то что напишут рабочие? – **3 балла**.

### Шкала оценивания.

Согласно Положению о БРС максимальная итоговая оценка – 100 баллов (отлично), включает в себя текущий рейтинг (максимально – 60 баллов) и максимальный балл, полученный на экзамене (40 баллов). Суммарный результат находится в диапазоне от 50 до 100 баллов. Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине, рассчитанный таким образом, переводится в академическую оценку.

### Значения рейтинговых баллов для осуществления текущего контроля

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы
1.	Опрос по теме	5 (4*5=20)
2.	Участие в решении кейсов	10 (6*10)=60
3.	Тренинг презентации в группе	10
4.	Тестирование по теме	10
5.	Всего за семестр	100

### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении тестовых заданий и кейса

Показатели	Баллы
<b>Тестирование</b>	
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	70
Дано не менее 80% правильных ответов	60
Дано не менее 50% правильных ответов	50
Дано менее 50% правильных ответов	0
<b>Практическая ситуация</b>	
Обучающийся разносторонне проанализировал ситуацию, ответил на все вопросы, не допустил ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации, привел примеры эффективности аналогичных решений, показал владение знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме.	30
Студент разносторонне проанализировал ситуацию. Обучающийся ответил на все вопросы, допустил не более одной ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации, привел примеры эффективности аналогичных решений, показал владение знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме.	20
Обучающийся поверхностно проанализировал ситуацию, допустил более двух ошибок, не предложил обоснованные управленческие	10



рекомендации.	
Обучающийся не смог правильно решить ситуацию, допустил ошибки анализе. Не ответил на вопросы.	0
Итого	до 100

### Значение итоговой оценки по дисциплине

Российская система оценок	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине в соответствии со шкалой Филиала	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине (Ситог), баллы	Академическая оценка в соответствии с системой оценки ECTS	
Отлично «5»	86-100	93...100	A: Excellent — выдающиеся знания с возможными незначительными погрешностями	«зачтено»
		86...92	B: Very Good - знания выше среднего уровня, с некоторыми ошибками	
Хорошо «4»	70-85	78...85	C: Good правильно выполненная работа с несколькими заметными ошибками	
		70...77	D: Satisfactory - работа, выполненная удовлетворительно, с заметными недостатками	
Удовлетворительно «3»	50-69	50...69	E: Sufficient - знания, удовлетворяющие минимальным критериям	«не зачтено»
Неудовлетворительно «2»	0-49	0...49	F: Unsatisfactorily - требуется значительная дальнейшая работа	

### 6. Методические материалы по освоению дисциплины

Условием допуска обучающегося к промежуточной аттестации является выполнение предусмотренных программой видов учебной деятельности, форм текущего контроля успеваемости в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Промежуточная аттестация является формой контроля качества знаний студентов, осуществляемого в периоды проведения сессий с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков студента требованиям, установленным рабочей программой дисциплины.

Процедура проведения экзамена включает:

- 1) проведение тестирования на бумажных носителях в учебных аудиториях или в компьютерных классах. Продолжительность тестирования составляет не более 30 минут.
- 2) решение задачи. Продолжительность не более 15 минут.

Процедура оценивания промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС:

[http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi\\_sroki\\_kontrolya\\_30.01.2018\\_02-66.pdf](http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi_sroki_kontrolya_30.01.2018_02-66.pdf).

### **Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости**

Освоение содержания дисциплины предусматривает сформированность заявленных компетенций, уровень и качество которых определяет ФГОС ВО направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины Б1.О.09 «Теория организации» осуществляется в процессе аудиторной (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы студентов.

**Лекционные занятия** направлены на овладение преимущественно теоретическими аспектами дисциплины, на основе которых формируются заявленные компетенции. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания лекционных занятий является письменный и/ или устный продукт (ответы на вопросы, выполнение письменных заданий, сообщения, доклады, тесты).

**Практические занятия** имеют целью овладение преимущественно практическими аспектами дисциплины (соответствующими навыками и умениями), а также развитие личностных качеств и способностей, необходимых для формирования заявленных компетенций. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания практических занятий является устный и/ или письменный продукт в форме выполненного комплексного задания, теста, ответа на вопрос, конспекта самостоятельной подготовки к занятиям, содержащихся в рабочей тетради студента (РТС), портфолио достижений студента.

**Самостоятельная внеаудиторная работа** включает подготовку к аудиторным занятиям; изучение литературы, включенной в основной и дополнительный список, а также просмотр периодических журналов; использование информации, полученной на других курсах с целью повышения эффективности понимания дисциплины; а также подготовку к предметным конкурсам, проектам, выступлениям на научно-практических конференциях.

Текущий контроль успеваемости обучающегося по дисциплине Б1.О.09 «Теория организации» проводится в форме следующих мероприятий:

- контроль посещения лекционных занятий;
- контроль активности обучающегося и качества его деятельности на практических занятиях;
- контроль самостоятельной работы студента по видам.

Успешность достижения обучающимися результатов обучения при освоении дисциплины устанавливается путем осуществления текущего контроля, который проводится в ходе обучения при освоении обучающимися отдельных тем, разделов и иных структурных элементов дисциплины.

### **Методические указания, позволяющие обучающимся организовать процесс освоения дисциплины**

#### **Рекомендации по самостоятельной работе студента**

Рекомендуется следующий алгоритм самостоятельного изучения темы:

1. Прочитать теоретический материал учебника.
2. Составить краткий конспект прочитанного, максимально используя графические элементы и схемы.
3. Ответить на вопросы в конце соответствующей главы учебника.

4. Если при ответах на вопросы возникли затруднения – обратиться к соответствующему материалу для повторения.

#### **Рекомендации по подготовке к устному ответу**

При устном опросе в ответе студента на практическом занятии должны быть отражены следующие моменты:

- анализ взглядов по рассматриваемой проблеме;
- изложение сути вопроса;
- связь рассматриваемой проблемы с современностью, значимость ее в будущей деятельности;
- вывод, вытекающий из рассмотрения вопроса (проблемы).

Лучшим выступлением считается то, в котором студент в течение до 4-6 минут свободно и логично по памяти излагает изученный материал, используя для доказательства наглядные пособия, структурно-логические схемы, классную доску.

#### **Методические рекомендации по проведению тренинга презентации в группе**

Целью тренинга презентации студентов является формирование навыков внедрения в деятельность компании механизма формирования позитивного образа компании, товара и услуг в глазах клиентов.

Эффективность презентации напрямую взаимосвязана с позиционированием компании, миссией компании, культурой, имиджем и образом. Тренинг по дисциплине **теории менеджмента** направлен на формирование у студентов умений и навыков презентации, с помощью которой они осознают предназначение организации и учатся анализировать внешнюю и внутреннюю среду, принципы управления фирмой и формировать профиль среды организации.

Программа тренинга проведения презентации «Эффективная презентация», реализуемая преподавателем в рамках практических занятий включает обучение по следующим компонентам:

1. Презентация – как вид профессиональной коммуникации: а) цели презентации; б) этапы презентации.

2. Подготовка к презентации: а) анализ целевой аудитории; б) отличия групповой и индивидуальной презентации; в) информационная подготовка к презентации; г) план, контроль времени; д) организация пространства при презентации.

3. Поведение презентатора: а) уверенность в себе и способы преодоления страха.; б) техники повышения самооценки; в) уверенное поведение: положение тела, работа с голосом; г) культура речи при проведении презентации; д) групповая презентация и психология масс; е) психологические характеристики группы; ж) вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей (клиентов); и) обратная связь аудитории; к) эмоциональный настрой; л) особенности взаимодействия с группой людей.

• 5. Индивидуальная презентация: а) выявление потребностей слушателя (клиента); б) техники задавания вопросов; в) определение критериев для поведения презентации; г) психологическая характеристика клиента; д) определение психотипа; е) особенности личного контакта.

6. Проведение презентации: а) умение представлять себя, профиль среды организации, информировать и убеждать в правильности выявленных факторов и выставленных баллов; б) ответы на вопросы; в) техники управления вниманием аудитории; г) приемы повышения интереса.

7. Критерии эффективной презентации и анализ успешности презентации: а) критерии оценки презентации; б) способы анализа воздействия на клиентов.

Сущность презентации.

Презентация товаров и презентация услуг определенного качества – это этап в продажах и деятельность менеджера. В ходе презентации студент – будущий менеджер предоставляет потенциальному клиенту информацию для принятия решения. Проведение презентации есть в каждой продаже, вне зависимости от того, это общение с клиентом по телефону, личная продажа, или выступление перед аудиторией на выставке, устный рассказ о компании и продукте или коммерческое предложение.

Цель презентации. Проведение презентации имеет своей целью стимулирование клиента к покупке. Эффективное проведение презентации предполагает знание качества и конкурентных преимуществ своего товара. Его достоинств и недостатков, выгод для клиента и конкурентных преимуществ. Менеджер должен обладать полной информацией о компании, товарах и услугах, но использовать в презентации только то, что важно клиенту.

Презентация продукции - этот этап, который следует за выявлением потребностей целевой аудитории.

Особенность тренинга презентации. Тренинг презентации развивает навыки студента к пониманию потребностей и желаний потенциальных клиентов, определения интересов, которые необходимо использовать для привлечения и удержания внимания, подчеркивания выгод для клиентов. Тренинг презентации включает блоки, направленные на формирование клиентоориентированного мышления, развитие аналитических способностей, а также техники общения с клиентами и повествования.

Тренинг презентации может быть использован для публичных выступлений студентов в ходе проведения групповой игры по сравнительной оценке качества групп товаров, анализа результатов оценки и представления результатов в виде презентации перед аудиторией. В ходе обучения студенты составляют презентационные тексты, рекламные сообщения, а также научаются преподносить информацию в доступной и живой форме.

### **Рекомендации по подготовке к тестированию**

Тесты – это достаточно краткие стандартизированные или не стандартизированные пробы, испытания, позволяющие за сравнительно короткие промежутки времени оценить результативность познавательной деятельности обучающихся, т.е. оценить степень и качество достижения каждым студентом целей обучения (целей изучения). Тесты достижений предназначены для того, чтобы объективно оценить успешность овладения теми или иными разделами учебных дисциплин.

Подготовка к тестированию осуществляется на основе материала лекций и учебников. Тест предусматривает 3-4 варианта заданий. На выполнение теста отводится 10-15 минут аудиторного времени. Возможно также компьютерное тестирование с применением АСТ-оболочки.

Для успешного прохождения тестирования рекомендуется пройти тренировочные тесты для самопроверки.

### **Методические рекомендации для проведения коллективного обсуждения (мозгового штурма)**

Групповая дискуссия – это один из методов обсуждения какой-либо проблемы в группе, позволяющий определить полный список мнений всех участников, а также возможные способы и средства достижения цели, поиск общего коллективного решения оговариваемого вопроса. Каждый член группового обсуждения имеет возможность высказать свое личное мнение, отыскать различные подходы к решению вопроса и обеспечить разностороннее видение предмета. Плюс ко всему групповая дискуссия пробуждает способности к творческому мышлению, вызывает интерес к обсуждению, а также может являться отличным методом сплочения группы или целого коллектива.

Коллективное обсуждение или дискуссия проводится в различных формах. Мозговой штурм является наиболее свободной формой дискуссии, хорошим способом быстрого включения всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по рассматриваемому вопросу. Он используется для коллективного решения проблем при разработке конкретных проектов, где предполагаются генерация в группе разнообразных идей, их отбор и критическая оценка. Метод «мозгового штурма» относят одновременно к группе проблемных и коммуникативных методов.

Успех проведения «мозгового штурма» зависит от соблюдения двух главных принципов.

Первый из них лежит в области теории синергетики (от греч. *synergeia* — сотрудничество, содружество). При совместной работе рождаются идеи более высокого качества, чем при индивидуальной деятельности тех же самых людей. Это происходит за счет интерактивного эффекта. Большая степень взаимодействия приводит к «перекрестному опылению»: идея, которая сама по себе может быть отвергнута в силу недостаточной обоснованности или непрактичности, дорабатывается совместными усилиями, додумывается другими и тем самым улучшается, становится все более конструктивной и пригодной к применению.

Второй принцип состоит в том, что если группа находится в состоянии генерирования идей, то процесс творческого мышления, господствующего в этот момент, нельзя тормозить преждевременной субъективной оценкой этих идей.

«Мозговой штурм» включает три этапа: подготовительный, этап генерирования идей, этап анализа и оценки идей. Продолжительность «мозгового штурма», как правило, не менее 1,5-2 ч.

Подготовительный этап.

1. Решение организационных вопросов: подготовка помещения, техники, флип-чарта, доски или транспаранта, распределение ролей, макет или эскиз объекта, который требуется улучшить, средства тонизирования (чай, кофе, минеральная вода) и релаксации (негромкая фоновая музыка).

2. Постановка цели и задач ведущим. Задание для участников обычно начинается со слов: «Почему? Зачем? Как решить? Что можно сделать?», т.е. от участников требуется найти решение или ответ на вопрос.

3. Представление участников и ознакомление их с правилами, процедурой «мозгового штурма» и его регламентом. Правила можно выписать и повесить на видное место.

4. Распределение на группы «генераторов» и «аналитиков». «Генераторы» — это люди с позитивной установкой к творчеству, обладающие яркой фантазией, способные не только рождать, но и развивать свои идеи и быстро подхватывать чужие. «Аналитики» — специалисты, которые могут проанализировать и критически оценить выдвинутые идеи. Задача «аналитиков» — развивать выдвинутые на этапе генерирования идеи для их конкретизации, обобщать идеи, осуществлять их экспертизу.

Определяется «секретарь», который будет фиксировать в тетради или на ватмане все, что говорят участники.

5. Интеллектуальная разминка, которая обычно проводится со всей группой. Ее цель — помочь участникам освободиться от стереотипов и психологических барьеров. Обычно разминка проводится как упражнение в форме быстрого поиска ответов на неожиданные, оригинальные вопросы.

Этап генерирования идей.

Процесс генерирования новых идей, поощряемый ведущим, длится, как правило, 15 — 20 мин. Группа за сеанс может выдать более ста идей, из которых принимаются любые: и здравые, обдуманные, и фантастические, даже абсурдные. Автор каждой идеи может дать краткий (до 30 с) комментарий по существу своей мысли, но без аргументов.

Как уже было отмечено, все идеи записываются или стенографируются. На этом этапе очень важно соблюдать все правила и принципы, поддерживающие максимальную активность участников (см. ниже).

Заключительный этап (анализ идей, 30 — 45 мин) проводится после перерыва и включает следующие стадии:

- составление отредактированного списка идей;
- оценка, критика, аргументирование и ранжирование значимых для решения проблемы идей;
- выбор и вербальное оформление наиболее оптимальных идей и предложений, по которым высказывалось меньше всего критических замечаний;
- анализ и оценка деятельности «генераторов», «аналитиков» и других участников обсуждения.

Как правило, «мозговой штурм» проводится в небольшой группе (6—10 человек), при большом количестве участников происходит деление на микрогруппы по 6 — 8 человек. В этом случае на заключительном этапе микрогруппы презентуют свои варианты решений, которые также могут быть проанализированы и оценены группой выбранных экспертов или всеми участниками.

Любая сложная практическая ситуация решается неоднозначно, разными путями и способами. При групповом решении высказываются противоречивые суждения, точки зрения. Рассмотрим способ, позволяющий прийти к общему решению в группе.

Этапы:

1. Запись всех предложений.
2. Группировка предложений.
3. Совместное определение критериев для оценки каждой группы предложений.
4. Индивидуальное оценивание в баллах (от 1 до 3) предложений по согласованным критериям.
5. Подсчет общего количества баллов, набранных каждым предложением (группой предложений), ранжирование по баллам.
6. Определение наиболее рациональных предложений (набравших наибольшее количество баллов).

Правила «мозгового штурма» .

Важной составляющей, способствующей успеху проведения «мозгового штурма», являются особые условия его проведения, опирающиеся на правила.

1. Отсутствие всякой критики:

- во время выдвижения идей запрещаются их критика, неодобрительные замечания, иронические реплики и т. п. Высказывания записываются без изменений и не оцениваются, несмотря на то, что они могут показаться глупыми, смешными или абсурдными;
- нежелательно также неявное высмеивание чьей-либо идеи или, наоборот, чрезмерное покровительство ей;
- запрещается показывать, что идея не имеет ценности, игнорируя чей-либо вклад или демонстрируя критичное отношение невербальными жестами и мимикой (пожимая плечами, поднимая брови, демонстрируя скепсис или ухмыляясь и т. п.).

2. Поощрение предлагаемых идей:

- одобряются внешне и принимаются все высказанные идеи, причем оказывается предпочтение не систематическому логическому мышлению, а озарениям, необузданной и безграничной фантазии в самых разных направлениях;
- превыше всего ставится количество высказанных идей, а не их качество;
- идеи презентуются короткими высказываниями.

3. Равноправие участников «мозгового штурма»:

- чтобы иметь стимул выдвигать свои идеи, каждый участник должен чувствовать, что его предложение будет услышано и рассмотрено;

- для предотвращения доминирования одного или двух членов группы целесообразно установить систему, при которой каждый участник может высказать свое предложение в порядке очереди. Это позволит привлечь к генерированию идей всех участников;

- если у кого-то из участников отсутствуют идеи или предложения, об этом нужно сразу же заявить, причем никто не должен эту ситуацию комментировать и выяснять, по какой причине обучаемый не может внести предложение. В случае возникновения ситуации, когда все предложения исчерпаны, руководитель «штурма» может простимулировать группу дополнительно с помощью каких-либо рекомендаций или инициатив.

#### 4. Свобода ассоциаций и творческого воображения:

- в «мозговом штурме» существует запрет на введение каких-либо ограничений;

- любая предложенная идея (даже если она не относится к обсуждаемой проблеме) стоит рассмотрения и внимания участников, так как может вызвать ассоциацию у кого-либо из членов группы и привести к рождению новой идеи;

- высказанные ранее идеи любой участник «штурма» может развивать, интегрировать, получать из них новые ассоциативные комбинации;

- идеи могут высказываться без обоснования;

допускается выдвижение заведомо нереальных, фантастических, шуточных, оригинальных идей.

#### 5. Творческая атмосфера на «игровой поляне»:

- между участниками «мозгового штурма» поддерживаются демократичные, партнерские и дружественные отношения;

- создается и закрепляется такая обстановка, в которой допускаются шутка, каламбур, юмор;

- руководитель «мозгового штурма» инициирует атмосферу максимального психологического комфорта: улыбается, одобряет, поддерживает, восхищается, радуется, говорит комплименты.

#### 6. Обязательная фиксация всех высказанных идей:

- все идеи, высказанные вслух, следует записывать на флипчарт, доску, магнитофон и т. д. теми же словами, какие использовал автор идеи. Требование записывающих «уточнить формулировку» недопустимо, так как может прервать творческий процесс, ход мыслей «генератора» идеи и преждевременно вызвать у слушающих доводы в пользу принятия или отторжения еще не принятого предложения;

- необходимо быть внимательным при записи поступающих предложений и не пропустить ни одного из них. Иногда студент, преодолев стеснительность, выражает свою мысль и надеется, что она будет принята во внимание при обсуждении, но оказывается, что ее не заметили. Этого может быть достаточно, чтобы студент замкнулся, ушел в себя.

#### 7. Время для инкубации:

- не следует сразу же приниматься за анализ наработанных идей, их систематизацию и критику;

- группе необходимо дать время, чтобы участники могли обдумать все зафиксированные идеи и затем рассмотреть любые альтернативные подходы или новые предложения.

Метод «мозгового штурма» как инструмент коллективного обсуждения в учебных группах предполагает составление и защиту презентации отстаиваемых идей.

### **Вопросы для самостоятельной работы обучающихся**

1. Элементы и модели процесса обмена информацией (осн. литература: 1, Тема 5).

2. Этапы коммуникационного процесса (осн. литература: 3, Тема 7).

3. Особенности внутрифирменных коммуникаций российских организаций (интернет-ресурс: 1).

4. Организационные сообщества в социальных сетях (интернет-ресурс: 8).

5. Обучающаяся организация, ее критерии и свойства.
6. Этика бизнеса и проблема устойчивого развития (sustainable development).
7. Типы организационных культур и их связь с внешней средой и направленностью деятельности организации.
8. Концепция жизненного цикла по Л.Грейнеру.
9. Признаки старения организации и их проявление.
10. Разделение труда и взаимосвязь работ.
11. Связь организационного проектирования и стратегического выбора.
12. Департаментализация и ее виды.
13. Взаимодействие государства и предприятий. Принципы организации и функции федеральных органов.
14. Перспективные формы организаций. Современные тенденции развития организаций.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **7.1. Основная литература**

1. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01187-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469755> (дата обращения: 07.09.2021).
2. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468568> (дата обращения: 07.09.2021).
3. Мардас, А. Н. Теория организации : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06344-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470874> (дата обращения: 07.09.2021).
4. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00766-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468733> (дата обращения: 07.09.2021).

### **7.2. 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.
2. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты; пер. с англ. - СПб., 2001.
3. Борисова Л.Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления. Учебное пособие. - М.: Дело, 2003.
4. Кузнецов Ю.В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. — М.: Издательство Юрайт, 2015.
5. Daft Richard L. Organizational Theory and Design. 12th edition. Cengage Learning. Boston, 2015.



6. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534- 09522-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471816> (дата обращения: 07.09.2021).

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

Не используются

### **7.4. Интернет-ресурсы**

1. <http://www.aup.ru> – Административно-управленческий портал. Основой AUP.Ru является бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии. Публикации и учебно-методические пособия, форумы и полезные ссылки по экономике, финансам, менеджменту, маркетингу.

2. <http://tomanage.ru> – Портал менеджеров России (библиотека, статьи, форумы, сообщество менеджеров)

3. <http://www.cfin.ru> – Корпоративный менеджмент – независимый проект, направленный на сбор и предоставление методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и маркетингу

4. <http://urtp.ru/> - сайт журнала «проблемы теории и практики управления

5. Официальный сайт Кировского филиала РАНХиГС: <http://lip.ranepa.ru>

6. Сайт «Экономика и жизнь» <https://www.eg-online.ru/article/325173/>

7. Краудсорсинговый проект – <http://www.e-executive.ru/management/practices/338459-menedzhment-epochi-peremen>

8. Cossa — интернет-издание о маркетинге и коммуникациях в цифровой среде <http://www.cossa.ru/155/49114/>

9. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;

10. Научная библиотека Кировского филиала РАНХиГС. URL: <http://fags48.ru/ellibrary>

11. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;

12. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru);

13. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru);

14. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru);

15. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;

16. Электронно-библиотечная система Znanium, URL: <https://znanium.com/>

17. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;

18. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <https://urait.ru/>;

19. Электронно-библиотечная система IPRBOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

### **7.5. Иные источники**

1. «Лидерство и менеджмент»// <https://1economic.ru/journals/lim>

2. «Менеджмент сегодня» // <https://grebennikon.ru/journal-6.html#volume2020-3>

3. «Российский журнал менеджмента» // <https://rjm.spbu.ru/>

4. «Проблемы теории и практики управления»// <https://ptpmag.ru/>

5. «Управление персоналом» // <https://www.top-personal.ru/>

6. «Маркетинг в России и за рубежом»// <http://www.mavriz.ru/>

7. «E-MANAGEMENT»// <https://e-management.guu.ru/jour>

8. CENTRAL EUROPEAN BUSINESS REVIEW Central European Business Review (Прага) [https://elibrary.ru/title\\_items.asp](https://elibrary.ru/title_items.asp)

9. EASTERN EUROPEAN BUSINESS AND ECONOMICS JOURNAL Eastern European Business and Economics Studies Centre (Riga) [https://elibrary.ru/title\\_items.asp](https://elibrary.ru/title_items.asp)
10. ECONOMICS, ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT [https://elibrary.ru/title\\_items.asp?id=56364](https://elibrary.ru/title_items.asp?id=56364)
11. EKONOMICKE TRENDY [https://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=57971](https://elibrary.ru/title_about.asp?id=57971)
12. OIKONOMOS: JOURNAL OF SOCIAL MARKET ECONOMY <http://oikonomos-journal.org/contacts>
13. Emerald Management Xtra Сайт содержит периодические издания по бизнесу и менеджменту. Также имеется доступ к статьям из других журналов по менеджменту/<http://www.emeraldinsight.com/Insight/menuNavigation.do?hdAction=InsightHome>

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Реализация учебной дисциплины Б1.О.09 «Теория организации» осуществляется в аудитории, оснащённой модульной мебелью, видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, компьютером(ами), имеющим(ими) выход в сеть Интернет.

Возможно проведение всех видов занятий с использованием ДОТ. Материалы для проведения учебных занятий с использованием ДОТ могут быть размещены в системе дистанционного обучения Академии (на портале: <https://lms.ranepa.ru.>).

Доступ к системе ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru.> Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в отделе ИКиДО.

Для организации и проведения контактной и самостоятельной работы обучающихся используется:

а) лицензионное программное обеспечение:

<b>Наименование программного обеспечения</b>	<b>Назначение и тип лицензии программного обеспечения</b>
Microsoft Windows	Операционная система. Лицензионная версия
Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)	Офисный пакет приложений. Лицензионная версия
Adobe Acrobat Reader	Программное обеспечение для чтения, печати и рецензирования файлов PDF. Свободная лицензия
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия. Свободная лицензия
Microsoft Edge Google Chrome Mozilla FireFox Opera Yandex	Браузеры. Свободная лицензия
Ramus Educational	Средство для создания диаграмм в формате IDEF0 и DFD. Свободная лицензия
AST	Программное обеспечение для тестирования. Лицензионная версия
Компьютерная деловая игра «БИЗНЕС-КУРС: Максимум. Версия 1»	Предназначена для высших учебных заведений экономического профиля, курсов подготовки и переподготовки управленческих кадров, а также – для самообразования лиц разных категорий. Содержит учебный материал по широкому кругу вопросов, связанных с

	финансово-хозяйственной деятельностью предприятий: бухгалтерский учет, финансовая, управленческая и налоговая отчетность, отчетность по МСФО, финансовый менеджмент (анализ финансовых показателей, операционный анализ, анализ капитала, инвестиционный анализ) и др.
--	--

б) информационные справочные системы:

Наименование информационной справочной системы	Ссылка на ресурс
Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (официальный сайт);	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
Справочная правовая система «Гарант» (официальный сайт)»	<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>