

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 04.04.2024 19:29:41  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

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

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

---

Кафедра государственного и муниципального управления

**УТВЕРЖДЕНА**  
Методической комиссией по направлению  
«Государственное и муниципальное  
управление»  
Протокол от «21» мая 2019 г. № 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В. 15 «Теория организации»**

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

**«ТО»**

*краткое наименование дисциплины (модуля)*

**по направлению подготовки**

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

**Направленность (профиль) "Эффективное государственное управление"**

**бакалавр**

*квалификация выпускника*

**очная, очно-заочная, заочная**

*форма(ы) обучения*

Год набора - 2019

Санкт-Петербург, 2019 г

**Автор–составитель:**

Кандидат философских наук, доцент,  
доцент кафедры государственного и муниципального управления  
Кавсеев К.А.

Заведующий кафедрой государственного  
и муниципального управления, доктор  
экономических наук, доцент  
Балашов А.И.

## 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.....	17
Тема 2. «Основные принципы и стороны организации».....	19
Тема 3. «Организация социальных систем».....	20
Тема 4. «Социальная организация как объект управления».....	20
Тема 7. «Основные типы организационных структур».....	22
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	41
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	42
6.1 Основная литература.....	42
6.2 Дополнительная литература.....	42
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	43
6.4. Нормативные правовые документы.....	46
6.5. Интернет-ресурсы.....	46
6.6. Иные источники.....	47
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	47

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

1.1. Дисциплина Б1.В.15 «Теория организации» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-14	способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	ПК-14.1	Способность по проектированию организационных структур

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.15 «Теория организации» у выпускника должны быть сформированы :

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия <sup>1</sup>	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Разрабатывать программы социально-экономического развития федерального, регионального и местного уровня;	ПК-14.1	<p><b>на уровне знаний:</b> Эволюцию основных теорий организации и законы организационного развития; знание устройства и функционирования высокоорганизованных систем, прежде всего социальных организаций; свойств социальных систем, а так же с воздействием окружающей среды; законов и принципов возникновения, функционирования, сохранения и развития организации, основные современные теории организации; перспективные направления развития организаций будущего</p> <p><b>на уровне умений:</b> способность выявлять причины возникновения дезорганизации и дисфункций в социальных системах и находить способы их нейтрализации;</p>

<sup>1</sup>В отсутствие профессионального стандарта состав профессиональных действий был определен в рамках Форсайт- сессии Протокол № 1 от 24.08.2016 г.

		<p>оперировать различными моделями «жизненных циклов» организационных систем, определять адекватную модель и стадию жизненного цикла организации; выявлять симптомы надвигающихся кризисов в организациях и возможные причины их гибели;</p> <p>Анализировать факторы, влияющие на выбор цели и миссии развития организации;</p> <p><b>на уровне навыков:</b> проводить самостоятельную оценку и сравнение возможностей и недостатков различных организационных систем; владение навыками диверсионного анализа и выявления «окон уязвимости» социальных организаций, нейтрализации дисфункций и преодоления кризисов в организациях; элементарными навыками организационного моделирования, организационной борьбы и проектирования организационных систем.</p>
--	--	--

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов, 81 астрономический час.

Очная форма обучения		
Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
<b>Общая трудоемкость</b>	108	81
Контактная работа с преподавателем	60	45
Лекции	28	21
Практические занятия	28	21
Лабораторные занятия	4	3
<b>Самостоятельная работа</b>	12	9
Контроль	36	27
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад, тест	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен	
Очно-заочная форма обучения		
<b>Общая трудоемкость</b>	108	81
Контактная работа с преподавателем	32	24
Лекции	16	12

Практические занятия	14	10,5
Лабораторные занятия	2	1,5
<b>Самостоятельная работа</b>	40	30
Контроль	36	27
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад, тест	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен	
Заочная форма обучения		
<b>Общая трудоемкость</b>	108	81
Контактная работа с преподавателем	14	10,5
Лекции	8	6
Практические занятия	4	3
Лабораторные занятия	2	1,5
<b>Самостоятельная работа</b>	85	63,75
Контроль	9	6,75
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад, тест	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен	

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.В. 15 «Теория организации»** относится к блоку вариативных дисциплин учебного плана по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Направленность (профиль) "Эффективное государственное управление" и изучается студентами в 4 семестре очной формы обучения.

### Дисциплина реализуется после изучения:

- Б1.Б.03 Теория государства и права
- Б1.Б.04 Конституционное право
- Б1.Б.06 Экономическая теория
- Б1.Б.07 Математика
- Б1.Б.09 Информационные технологии в управлении
- Б1.Б.14 Теория и методы управления
- Б1.Б.16 Административное право
- Б1.Б.18 Актуальные проблемы государственного и муниципального управления
- Б1.Б.19 Управление человеческими ресурсами
- Б1.В.21 Трудовое право
- Б1.В.22 Гражданское право

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

### 3.Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации***
			Контактная работа с обучающимися преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР <sup>2</sup>		
<b>Очная форма обучения</b>								
Тема 1	Методологические основы теории организации	9	4		4		1	УО/Т
Тема 2	Основные принципы и стороны организации	9	4		4		1	УО/Т
Тема 3	Организация социальных систем	12	4	4			4	Д/УО
Тема 4	Социальная организация как объект управления	7	2		4		1	УО
Тема 5	Типология социальных организаций	7	2		4		1	Д/УО
Тема 6	Внешняя среда и институциональная система социальных организаций	9	4		4		1	Д/УО
Тема 7	Основные типы организационных структур	7	2		4		1	Д/УО
Тема 8	Организация как функция управления	7	2		4		1	УО
Тема 9	Коммуникация и координация в организациях	2	2					
Тема 10	Организационная эффективность и проблема ее измерения	3	2				1	
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<u>36</u> <u>27</u>						<b>Экзамен</b>
	<b>Всего:</b>	<b>108</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	
	<b>Всего в астрон. часах</b>	<b>81</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>1,5</b>	<b>9</b>	
<b>Очно-заочная форма обучения</b>								
Тема 1	Методологические основы	10	2		4		4	УО,Т

<sup>2</sup> Не входит в объем дисциплины.

	теории организации							
Тема 2	Основные принципы и стороны организации	10	2		4		4	УО,Т
Тема 3	Организация социальных систем	8	2	2			4	УО,Д
Тема 4	Социальная организация как объект управления	10	2		4		4	УО,Д
Тема 5	Типология социальных организаций	8	2		2		4	УО,Д
Тема 6	Внешняя среда и институциональная система социальных организаций	6	2				4	
Тема 7	Основные типы организационных структур	6	2				4	
Тема 8	Организация как функция управления	5	1				4	
Тема 9	Коммуникация и координация в организациях	5	1				4	
Тема 10	Организационная эффективность и проблема ее измерения	4					4	
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b><u>36</u> <u>27</u></b>						<b>Экзамен</b>
	<b>Всего:</b>	<b>108</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>40</b>	
	<b>Всего в астроном. часах</b>	<b>81</b>	<b>12</b>	<b>1,5</b>	<b>10,5</b>	<b>1,5</b>	<b>30</b>	

#### *Заочная форма обучения*

Тема 1	Методологические основы теории организации	13	1		4		8	УО,Т
Тема 2	Основные принципы и стороны организации	9	1				8	
Тема 3	Организация социальных систем	11	1	2			8	УО,Д
Тема 4	Социальная организация как объект управления	9	1				8	
Тема 5	Типология социальных организаций	9	1				8	
Тема 6	Внешняя среда и институциональная система социальных организаций	9	1				8	
Тема 7	Основные типы организационных структур	8					8	
Тема 8	Организация как функция управления	8					8	



Тема 9	Коммуникация и координация в организациях	13					13	
Тема 10	Организационная эффективность и проблема ее измерения	8					8	
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<u>9</u> <u>6,75</u>						<b>Экзамен</b>
	<b>Всего:</b>	<b>108</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>85</b>	
	<b>Всего в astron. часах</b>	<b>81</b>	<b>6</b>	<b>1,5</b>	<b>3</b>	<b>1,5</b>	<b>63,75</b>	

## *Содержание дисциплины*

### **Тема 1. «Методологические основы теории организации»**

Основные этапы развития системно-организационных учений: Тектология А.А. Богданова (Малиновского), Праксеология Т. Котарбинского, Общая теория систем Л. фон Берталанфи и кибернетика Н. Винера как основы единой организационной теории. Методологический статус теории организации. Организация, Порядок и Хаос. Критерий организованности в философии и биологии. Целесообразность организации. Внешняя и внутренняя целесообразность. Информация и организованность. Энтропия, упорядоченность, разнообразие. Сложность и организованность. Степень организованности и высота организации. Системный подход как методологическая основа современной теории организации. Организация как система.

Основные понятия теории организации. Организация в живой и неживой природе. Функциональная самоорганизация как способ существования биологических и социальных целостностей. Понятие «организма». Организация биосистем. Основные уровни организации живого. Функциональность как основное свойство организаций. Система понятий организационного подхода.

Организационные концепции биологического, социологического и психологического характера. Теории организации труда и управления, связанные с проблемами менеджмента и повышения эффективности функционирования социальных систем. Развитие отечественных школ научной организации труда и управления в России и СССР.

Синергетика как современный этап в развитии теории организации. Синергетическая парадигма в современной науке. Основные идеи и методы синергетики. Самоорганизация и социальное управление. Синергический эффект. Виды синергии. Управленческая синергия. Предмет, задачи и структура теории организации. Место теории организации в системе наук.

**Основные понятия и термины:** Организация; Структура; Функция; Теория организации; Синергетика; Организм (биологический и социальный)

### **Тема 2. «Основные принципы и стороны организации»**

Понятие принципа организации. Основные принципы организации систем. Принцип совместимости элементов как условие возникновения и сохранения организации. Принцип актуализации функций и сущность организации. Степень организации систем. Функциональные принципы регуляции систем. Принцип нейтрализации дисфункций как условие сохранения («выживания») организации. Принцип сосредоточения функций и направление развития организаций. Принцип лабилизации функций и возрастания уровня развития организации. Основные принципы организации как критерии организованности систем.

Основные стороны (аспекты) организации систем. Структурный аспект организации, экстенсивная и интенсивная структуры организаций. Динамический аспект организации систем и второй закон термодинамики. Энтропия как мера организованности систем. Информационный аспект организации и закон необходимого разнообразия. Регуляционный аспект организации и закон усиления регулирования. Регуляция и управление в организациях. Целеполагание в организациях. Цель, функция и организованность биологических и социально-экономических систем. Единство сторон и принципов организации систем. Системно-организационный подход в изучении социальных систем и решении проблем управления. Математическая интерпретация законов организации и моделирование организационных процессов.

**Основные понятия и термины:** Принцип организации. Совместимость. Актуализация функций. Нейтрализация дисфункций. Сосредоточение функций. Лабилизация функций. Сторона (аспект) организации. Энтропия. Разнообразие.

### **Тема 3. «Организация социальных систем»**

Понятие «социальной системы» и её сущность. Основные свойства социальных систем. Принципы организации социальных систем. Целеустремленность и многоцелевой характер социальных систем. Типы социальных систем. Специфика социальных систем и её проявление в принципах социального управления. Формальная и неформальная организация в социальной системе. Власть, авторитет и полномочия в социальных системах. Размеры и границы социальных систем, влияние этих факторов на характер взаимодействия социальных систем и их членов. «Жизненные циклы» и стадии развития социальных систем.

Иерархия социальных систем в обществе и ее основные уровни: технический, управленческий, институциональный и социэтальный. Взаимозависимость системы и внешней среды. Структура социальных систем и их основные подсистемы: производственные, обеспечивающие, поддерживающие, адаптирующие и управленческие. Взаимозависимость подсистем внутри социальной системы. Функциональная автономия подсистем. Дифференциация и интеграция структурных подразделений. Принципы специализации подразделений. Типы взаимодействия подразделений.

Понятие и причины дезорганизаций. Дезорганизация и дисфункции в социальных системах. Виды организационных патологий. Процессы дезорганизации в социальных системах. Методы нейтрализации и профилактики дисфункций. Техника организационной борьбы и перехват управления в социальной системе.

Поведение социальных систем. Понятие «инструментальности» социальной системы. Проблемы совместимости общественной и индивидуальной сторон социальной инструментальности. Процессы самоорганизации и саморегуляции в социальной системе. Централизация и децентрализация управления. Виды взаимоотношений социальных систем и индивидов. Сотрудничество, сделка, эксплуатация, конкуренция и конфликт.

**Основные понятия и термины:** Социальная система. Формальная организация. Неформальная организация. Власть. Авторитет. Полномочия. Функциональная автономия. Дезорганизация. Организационная патология.

#### **Тема 4. «Социальная организация как объект управления»**

Понятие и сущность социальной организации. Основные свойства социальных организаций и их назначение в обществе. Явные и латентные функции. Функциональные императивы. Техническая и социальная подсистемы организаций. Организация как социотехническая система. Производственно-экономические, социально-интегративные и культурно-управленческие функции организаций, критерии эффективности их реализации. Факторы организационной эффективности.

Социальная организация как система социальных групп. Группообразующие факторы и виды групп: целевые, социально-психологические и макросоциальные группы в организациях. Морфология и динамика групп. Нормативная структура социальной группы. Групповые нормы, роли, стандарты, статусы и сферы влияния. Групповые санкции. Идентификационные слои и идентификационное ядро организации.

Власть и влияние в организациях. Иерархически-ориентированная и функционально-ориентированная власть. Силовые и деловые (инструментальные) отношения в организации. Источники влияния в организациях: 1) знания и экспертиза; 2) материальные ресурсы и услуги; 3) признанный авторитет; 4) статус и репутация; 5) харизма и личностное обаяние; 6) контроль над потоками информации; 7) личные связи и отношения. Нормативная, ресурсная и экспертная власть в организациях. Процессы оказания влияния. Должностной и функциональный авторитет.

Целевые функции организаций как объектов управления. Бюрократические организации. Организации, ориентированные на кризис. Организации, ориентированные на познание. Проектные организации. Хозяйственные организации, государственные и муниципальные организации.

Традиционная модель организации как объекта управления. Пирамидальная структура и скалярная цепь. Начальники и подчинённые. Линейные и штабные группы. Постановка целей и выработка решений. Должность в организации. Поощрения и наказания. Принципы управления. Деятельность комитетов. Зона контроля. Репутация организации.

Современная модель организации как «полной» системы. Первичные переменные организационной системы: внешняя среда, цели и стратегии, технология, персонал. Переменные системы организационного управления: структура, процессы, лидерство, поведение. Переменные организационной эффективности.

**Основные понятия и термины:** Социальная организация; Явные и латентные функции; Социотехническая система; Идентификационное ядро; Должностной и функциональный авторитет; Традиционная модель организации; Модель организации как «полной» системы.

### **Тема 5. «типология социальных организаций»**

Цели и трудности типологии организаций. Внешние и внутренние факторы как критерии классификации. Типология Т. Парсонса: производственные, политические, адаптивно-поддерживающие и интегративные организации. Типология А.Этциони: нормативные, утилитарные и принудительные организации. Типология А.А.Пригожина: административные, союзные, ассоциативные и территориальные организации (поселения). Виды критериев для типологии организаций. Проблема сложности организационных систем и необходимость их многокритериальных оценок.

Размеры организаций как критерий построения их типологии. Показатели размера организации. Зависимость между размерами и структурой организаций по С.Н.Паркинсону (С.N.Parkinson). Соотношение административного и основного персонала. Рост бюрократического давления и проблема нахождения оптимальных размеров организации.

Технология как критерий типологии организаций. Концепция связи между технологией и структурой Д.Томпсона (J.D.Thompson) и типы технологических взаимодействий в организациях. «Континуум технологий» по Ч.Перроу (С.А.Perrow). Зависимость между технологией, структурой и эффективностью организаций по Д Вудворд (J.Woodward).

Стратегия как критерий типологии. Типы организационных стратегий. Связь стратегии и организационной культуры. Типы культур по Р.Майлсу и Ч.Сноу (Miles R., Snow С.): культуры-защитники, культуры-разведчики, культуры-аналитики и реактивные культуры.

Типологии организаций по способу осуществления власти: унинодальные, мультинодальные, гомогенные и гетерогенные организации по Ф. Эмери и Р.Акоффу (Emery F.E., Aickoff R.L.). Типы отношений власти в организациях по шкале целей и шкале средств согласно Р.Акоффу.

Характер (природа) составляющих организации коалиций как основа типологии по С.Ламмерсу (С.J.Lammers): модель систем, модель участвующих сторон и сетевая модель. Типология по способу принятия решений Дж.Чайлда (Child J.): иерархическая, корпоративная и сетевая модели организаций.

Концепция «многомерной организации» У.Клиланда и Д.Кинга (D.I.Cleland, W.R.King) как отражение противоречивой природы организаций. Рыночная стратегия как фактор типологии по О.Уильямсону (O.E.Williamson): унитарная, мультиорганизационная и промежуточные формы организаций. Ориентация организаций в среде как основа их типологии: ориентация на рынок, ориентация на время, ориентация на клиентуру и уровень формализации структуры по П.Р.Лоуренсу и Д.В.Лоршу (Lawrence P.K., Lorsch J.W.).

«Базовые компоненты» как основа типологии по Г.Минцбергу (H.Mintzberg). Виды базовых компонентов и организационных форм: простая структура, машинная бюрократия, профессиональная бюрократия, структура по отделениям и адхократическая организация.

**Основные понятия и термины:** Административная организация; Союзная организация; Ассоциативная организация; «Модель систем»; «Модель участвующих сторон»; «Сетевая модель»; «Многомерная организация»; Адхократия; Техноструктура.

## **Тема 6. «Внешняя среда и институциональная система социальных организаций»**

Социальная организация как открытая система. Внешняя среда как системообразующий фактор организации. Смена парадигм в теории организации и «энвайронментализм». Условия адаптации к внешней среде. Параметры внешней среды. Системная связность и внешняя подконтрольность организаций. Основные сектора внешней среды (демографический, экономический, правовой, политической, научно-технический, социокультурный) и их влияние на развитие организации. «Дальняя» (социальная) и «ближняя» внешняя среда организации («среда задачи»).

Основные элементы отношений организации с внешней средой. Экстенсивность и интенсивность взаимодействий с внешней средой. Границы организации с внешней средой. Понятие институциональной системы. Нормативная структура (внешняя исполнительская организационная структура), «внешний слой» и пограничный персонал организации («космополиты»). Внешняя межличностная и ресурсная структуры организации, их влияние на взаимодействие с внешней средой. Межорганизационные системы, их виды и функции. Деловые сети, кооперативные стратегии и стратегические альянсы.

Популяционная экология организаций. Теория ситуационных факторов и основные измерения внешней среды: стабильность, комплексность, разнообразие рынка, враждебность. «Ёмкость» окружающей среды. Экологические ниши и организационный «газон». Борьба за ресурсы, «специализация», «генерализация» и виды издержек. Институциональное давление внешней среды. Конвергенция и виды институционального изоморфизма. Стратегические реакции на внешнее давление. Эффект крупных доминирующих организаций. Агрессивность внешней среды и кооптация как способ выживания.

**Основные понятия и термины:** «Дальняя» и «ближняя» внешняя среда; Внешняя подконтрольность; Институциональная система; Нормативная структура; Деловая сеть; Популяционно-экологическая модель; Институциональный изоморфизм.

## **Тема 7. «Основные типы организационных структур»**

Понятие организационной структуры и научно-методические принципы её анализа и построения. Процессы дифференциации и интеграции в организации. Структурообразующие факторы в социальных организациях. Формальная, неформальная и полная структуры. Информационная структура организации. Структура и стратегия. Структура и культура организации. «Высота», «ширина» и сложность структур. Структурные типы и контекстуальные переменные. Комплексность, формализация и централизация. Организационные схемы как средство отображения структур, их назначение, достоинства и недостатки.

Организационные модели и структуры: бюрократическая модель, органическая модель, модель «организационной туманности». «Алмаз» Г.Ливитта. Модель 7-С консультационной фирмы «Мак-Кинзи» (McKinsey). Модель Г.Минцберга. Опыт построения организационных структур, его оценка и критика. Типы организационных структур крупных корпораций. Функциональные централизованные, дивизиональные («дробные») и программно-целевые структуры. «Гибридные» формы оргструктур. Рыночно-продуктовые структуры. Дивизионально-продуктовые, дивизионально-региональные и дивизионально-инновационные структуры. Концепция «зонтика» и глобально-продуктовые структуры. Матричные оргструктуры: проектные, продуктовые, внутрифункциональные, рыночно-стратегические. Трёхмерные матричные структуры. Сетевые структуры и «вирусно-виртуальные» организации. Командные и гипертекстовые структуры. Организационные структуры в системах государственного и муниципального управления.

Методологические основы проектирования. Содержание и уровни организационного проектирования как прикладной деятельности. Задачи и основные направления организационного проектирования, их возможности и ограничения. Основные подходы к организационному проектированию. Теоретические модели организации и ситуационная методология организационного проектирования. Организационное проектирование как задача синтеза структуры управления. Принципы и методы проектирования организационных структур.

**Основные понятия и термины:** Организационная структура; Структурообразующий фактор; Департаментализация; Формальная и неформальная структуры; Организационные модели; Организационное проектирование.

## **Тема 8. «организация как функция управления»**

Организация и разделение труда. Организационные отношения. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в организации. Организационные методы повышения управляемости организаций. Понятие и сущность организации как функции управления. Содержание и цели организационной деятельности. Организационная деятельность как процесс. Организационные уровни и объем полномочий. Виды полномочий: линейные, штабные, функциональные и вспомогательные полномочия. Полномочия и ответственность. Широкие и узкие диапазоны управления. Нормы управляемости.

Основы структурного деления. Специализация административного аппарата («департаментализация»). Понятие «аппарат управления». Типы административного аппарата. Виды подразделений: линейные, штабные и вспомогательные подразделения, их назначение и функции. Структуризация по количественному, временному и территориальному признакам, по функциям предприятия, по продукту, заказчику, каналам сбыта, технологическому процессу и оборудованию. Временные структурные деления. Смешение форм структуризации.

Взаимосвязь линейных и штабных полномочий. Сущность линейных и штабных взаимосвязей. Децентрализация полномочий. Принципы делегирования. Управление с

помощью команд (комитетов, комиссий), его возможности и недостатки. «Коллегиальный администратор». Организационная жёсткость. Организационное регламентирование, организационное нормирование и организационное проектирование. Принципы построения эффективной организации в целом.

Организация исполнительской деятельности. Понятие «рабочего места». Виды (классификация) рабочих мест. Принципы организации индивидуальных рабочих мест. Основные принципы научной организации труда на уровне исполнения. Понятие организационного подразделения. Принципы организации работы структурных подразделений.

Организация на уровне управления. Понятие, цели и принципы организации управления. Структурирование системы управления и нормирование ее деятельности. Понятие организационного нормирования и виды организационных норм. Органиграмма и ее роль в организации управления, виды органиграмм. Организация труда в аппарате управления. Разделение полномочий на принятие решений. Организация процессов принятия и реализации управленческих решений. Организация труда руководителя.

**Основные понятия и термины:** Организационные отношения; Организационные методы; «Департаментализация»; Аппарат управления; Рабочее место; Должность; Делегирование; Командное управление; Органиграмма.

## **Тема 9. «коммуникации и координация в организациях»**

Природа коммуникаций в организациях. Внутренняя функция коммуникаций. Процесс коммуникации. Ответственность за коммуникацию. Основные проблемы коммуникации в организациях. Формальные и неформальные каналы коммуникации. Обратная связь. Коммуникации и процессы принятия решений. Образ («имидж») организации. Влияние организационной структуры на коммуникации. Ограничение потоков сообщений и информационная перегрузка. Искажения и потери информации. Нехватка информации в канале отрицательной обратной связи. Горизонтальные и вертикальные потоки сообщений.

Коммуникативные потребности и коммуникативное поведение. Коммуникационные роли: «сторож» («организационный привратник»), «связник», «лидер мнения», «космополит». Потоки формальных и неформальных сообщений. Коммуникационные барьеры в организациях: психологические, культурные, лингвистические, роли и статуса и т.д. Коммуникационные сети в организациях и их модели: личные сети, сети групп, сети организации. Анализ коммуникационных сетей.

Управление организационными коммуникациями. Принципы и методы эффективной коммуникации в организациях. Современные коммуникативные технологии. Влияние информационных технологий на организационные технологии. Информационные системы и электронные коммуникации. Контроль за процессом обмена информацией. Проблема безопасности и защиты информации. Эффективность организационных коммуникаций.

Понятие и сущность координации как функции управления. Принцип сосредоточения функций как основа координации. Координация посредством идей, ценностей, целей,

организационных и экономических механизмов. Коммуникации как средство организационной координации. Координация как функция высшего руководства. Организационные формы и методы координации в системах принятия решений. Координация на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. Вертикальная и горизонтальная координация в организациях.

Координация посредством иерархии. Связи координации в организационных системах управления. Внешняя и внутренняя координация в организациях. Горизонтальные механизмы координации в организациях. Координация посредством личных контактов. Координаторы подразделений. Проблемно-целевые группы и команды как формы организационной координации. Горизонтальные (проектные) руководители. Отделы координации. Матричные структуры как высшая ступень механизма горизонтальной координации. Основные формы и механизмы внешней координации деятельности организаций.

**Основные понятия и термины:** Коммуникация; Коммуникационные сети, барьеры, роли. Информационная технология. Координация. Внешняя и внутренняя координация. Вертикальная и горизонтальная координация. Связи координации. Формы и методы координации.

#### **Тема 10. «организационная эффективность и проблемы её измерения»**

Понятие организационной эффективности и основные подходы к её определению. Принцип эффективности в организации социальных систем. Теория и эффективность организаций. Внешняя и внутренняя эффективность организационных систем. Основные модели организационной эффективности. Системно-ресурсная модель эффективности и анализ взаимодействия с окружающей средой (модель естественного отбора).

Целевая модель эффективности и многоцелевой характер организационных систем. Официальные и оперативные цели. Развитие целей и проблемы применения целевой модели. Модель удовлетворённости участников и концепция кооперативных побудительно-распределительных механизмов Ч.Барнарда. Основные проблемы психологического подхода к организационной эффективности.

Концепция доминирующей коалиции и политический подход к определению организационной эффективности. Эффективность как политический символ. Типы анализа эффективности организаций по Ч.Перроу (Ch.Perrow). Основные противоречия при построении моделей организационной эффективности.

Проблемы оценки эффективности организационных систем. Многокритериальная оценка эффективности организаций. Ситуационный подход к отбору критериев эффективности. Концептуальная основа систематизации критериев. Распределение критериев эффективности по блокам организационной системы. Основные типы показателей по блоку внешней среды. Инструментальный подход к оценке эффективности и её показатели по блоку целей и стратегий. Критерии и показатели эффективности значений производственно-технических определяющих переменных.



Критерии и показатели эффективности по блоку переменных управления. Рациональность и эффективность. Критерии внутренней рациональности аппарата управления. Критерии оценки потенциала системы управления. Социально-психологические критерии оценки организации как поведенческой системы.

Эффективность и бюджет. Бюджетирование и контроль затрат по центрам ответственности и функциям производственно-финансовой деятельности. Линейно-объектный (постатейно-расходный) бюджет как способ распределения и контроля за использованием ресурсов. Программный бюджет и распределение ресурсов по критериям экономической и технической эффективности.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

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

**4.1.1 В ходе реализации дисциплины Б1.В. 15 «Теория организации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

##### **Очная форма**

Тема 1. Методологические основы теории организации	УО/Т
Тема 2. Основные принципы и стороны организации	УО/Т
Тема 3. Организация социальных систем	Д/УО
Тема 4. Социальная организация как объект управления	УО
Тема 5. Типология социальных организаций	Д/УО
Тема 6. Внешняя среда и институциональная система социальных организаций	Д/УО
Тема 7. Основные типы организационных структур	Д/УО
Тема 8. Организация как функция управления	УО
Тема 9. Коммуникация и координация в организациях	
Тема 10. Организационная эффективность и проблема ее измерения	

##### **Очно-заочная форма**

Тема 1. Методологические основы теории организации	УО,Т
Тема 2. Основные принципы и стороны организации	УО,Т
Тема 3. Организация социальных систем	УО,Д
Тема 4. Социальная организация как объект управления	УО,Д
Тема 5. Типология социальных организаций	УО,Д

Тема 6. Внешняя среда и институциональная система социальных организаций	
Тема 7. Основные типы организационных структур	
Тема 8. Организация как функция управления	
Тема 9. Коммуникация и координация в организациях	
Тема 10. Организационная эффективность и проблема ее измерения	

### **Заочная форма**

Тема 1. Методологические основы теории организации	УО,Т
Тема 2. Основные принципы и стороны организации	
Тема 3. Организация социальных систем	УО,Д
Тема 4. Социальная организация как объект управления	
Тема 5. Типология социальных организаций	
Тема 6. Внешняя среда и институциональная система социальных организаций	
Тема 7. Основные типы организационных структур	
Тема 8. Организация как функция управления	
Тема 9. Коммуникация и координация в организациях	
Тема 10. Организационная эффективность и проблема ее измерения	

#### **4.1.2 Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):**

Экзамен проводится в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

#### **4.1.2.Экзамен проводится с применением следующих методов(средств)**

Экзамен проводится в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса)

### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

#### **Типовые вопросы для устного опроса**

##### **Тема 1**

1. Укажите, пожалуйста, основные различия между тектологией, праксеологией, кибернетикой и общей теорией систем?
2. Назовите, пожалуйста, критерий организованности систем, принятый в философии и биологии?
3. В чём заключается различие между сложностью и организованностью систем? Подтвердите Ваше понимание примерами из практики.

4. Дайте определение понятиям: Организация, Порядок, Хаос, Разнообразие, Информация, Энтропия. Укажите, пожалуйста, семантические отличия этих понятий.
5. Что такое «иерархия»? Как принцип иерархии проявляется в организации систем? Приведите, пожалуйста, примеры организационных иерархий в природе и в обществе.
6. Назовите, пожалуйста, основные уровни организации живого вещества на нашей планете? Охарактеризуйте особенности этих уровней.
7. Дайте определение понятий: Элемент, Структура, Функция, Связь, Организм. Приведите, пожалуйста, практические примеры для каждого из этих понятий.
8. Назовите, пожалуйста, основные отечественные научные школы в области организации труда и управления и назовите их представителей.
9. Что такое «синергия» и в чём истоки синергического эффекта в организациях? Приведите реальные примеры такого эффекта из организационной практики.
10. Какие виды синергии обычно выделяют и используют в социальных организациях? Приведите, пожалуйста, практические примеры использования для каждого вида синергии.
11. Что такое «управленческая синергия»? Каковы методы её выявления и извлечения для целей организационного управления? Приведите, пожалуйста, примеры успешных и неудачных попыток использования управленческой синергии.

## **Тема 2. «Основные принципы и стороны организации»**

1. Что такое «принцип организации»? Назовите, пожалуйста, общие принципы организации систем?
2. Что такое «совместимость» как принцип организации систем? Какие виды совместимости выделяют в теории организации? Приведите практические примеры такой совместимости.
3. Что такое «актуализация функций»? Как актуализация функций связана со степенью организованности системы? Приведите примеры такой актуализации функций из практики различных организаций.
4. Что такое «дисфункция»? В чём заключается нейтрализация дисфункций в организациях? Приведите практические примеры подобной нейтрализации.
5. Что означает «сосредоточение функций»? К чему приводит отсутствие или недостаточность такого сосредоточения? Приведите практические примеры сосредоточения функций в организациях и последствий его отсутствия.
6. Что такое «лабильность (лабилизация) функций» в организациях? Как подобная лабилизация связана с развитием организации? Приведите примеры лабилизации функций в современных организациях.
7. Назовите, пожалуйста, основные аспекты (стороны) организации систем?
8. Что такое «экстенсивная» и «интенсивная» структуры организаций? С каким принципом организации они связаны (обусловлены)? Приведите практические примеры подобных структур.
9. Дайте, пожалуйста, определение второго начала термодинамики. Как этот закон связан с организацией систем и её развитием? Приведите примеры из практики.
10. Дайте, пожалуйста, определение закона необходимого разнообразия по У.Р.Эшби. Что такое «организационная норма» и чем она определяется? Приведите примеры организационных норм.

11. Каково соотношение регуляции и управления в организациях? Что означает понятие «телеономности» в теории организации? Приведите примеры телеономных и не телеономных организаций.

### **Тема 3. «Организация социальных систем»**

1. Что такое «социальная система»? Каково место социальных систем в современной классификации систем? Назовите, пожалуйста, основные свойства социальных систем. Приведите практические примеры социальных систем и их свойств.

2. Что такое «естественные» и «искусственные» социальные системы? Приведите, пожалуйста, примеры этих двух видов социальных систем. Какие основные черты присущи искусственным социальным системам?

3. Назовите, пожалуйста, основные уровни иерархии социальных систем в обществе. В чём состоят отличия этих уровней? Приведите примеры социальных систем различных уровней в этой иерархии.

4. Назовите, пожалуйста, основные виды подсистем в социальных организациях. Как организационная структура социальной системы зависит от характера её целей? Приведите практические примеры такой зависимости.

5. Что такое «социальная селективность» организаций? От каких основных факторов она зависит и что способно изменить эту селективность? Приведите примеры действия подобной селективности в реальных организациях.

6. Что такое «социальная инструментальность» организации? Приведите практические примеры её проявления. От чего зависят различия в социальной инструментальности организаций и каким образом может быть изменена? Приведите примеры из практики.

7. Что такое «централизация» в социальной организации? Как измерить уровень этой централизации? Какими показателями измеряется степень децентрализации социальной организации? Приведите, пожалуйста, практические примеры централизованных и децентрализованных социальных систем (организаций)?

8. Дайте, пожалуйста, определения понятий: Власть, Авторитет и Полномочия? Что такое «функциональный авторитет» в организации? В чём его отличие от «служебного авторитета» в ней? Приведите практические примеры по вышеуказанным вопросам.

9. Что такое «дезорганизация»? Какими причинами она вызывается? Приведите примеры из практики реальных организаций.

10. Назовите, пожалуйста, основные виды организационных патологий. Укажите их причины. Приведите примеры по каждому классу организационной патологии.

11. Что такое «функциональная автономия» в организациях, чем она порождается и какие проблемы в управлении организациями она создаёт? Приведите примеры из практики.

### **Тема 4. «Социальная организация как объект управления»**

#### **Контрольные вопросы по теме:**

1. Что означает «индивидуализация» социальной организации? В чём она проявляется? Назовите, пожалуйста, основные признаки социальных организаций.
2. Что такое «формальная организация»? Какие аспекты социальных организаций обычно подвергаются формализации? Приведите примеры такой формализации.
3. Какие главные иерархические уровни выделяют в формальной организации социальных систем?

4. Какие главные задачи («императивы») должны решать все социальные организации для своего выживания, согласно Т.Парсонсу?
5. Что такое «неформальная организация» социальной системы? В чём причины её возникновения? Что такое «служебная неформальная организация» и «социально-психологическая неформальная организация»? Каковы их функции в социальных системах?
6. Назовите, пожалуйста, основные функции социальных организаций в обществе. Приведите примеры организаций, выполняющих эти функции в реальной жизни.
7. Назовите, пожалуйста, основные группообразующие факторы, действующие в организациях и соответствующие им виды социальных групп. Приведите примеры действия таких факторов и существующих групп в реальных организациях.
8. Что такое «идентификационное ядро» организации? Кто в него входит? Приведите, пожалуйста, примеры такого «ядра» и его членов из организационной практики.
9. В чём различие «власти» и «влияния» в организациях? Назовите основные виды власти и источники влияния в организациях. Приведите примеры этих различий из практики реальных организаций.
10. Что такое «традиционная модель организации»? В чём состоит её традиционность? Назовите, пожалуйста, основные черты этой модели и приведите примеры реальных организаций, которые ей соответствуют.
11. В чём заключается недостаток всех существующих моделей организаций? Что такое «модель организации как полной системы»? В чём состоит её «полнота»? Назовите, пожалуйста, основные переменные этой модели.

#### **Тема 5. «типология социальных организаций»**

1. Перечислите, пожалуйста, основные критерии, по которым обычно классифицируют социальные организации? Что такое внутренние и внешние критерии их классификации?

2. По каким различным основаниям и какие типы организации социальных систем выделяли Т.Парсонс и А.Этциони? Приведите, пожалуйста, реальные практические примеры для каждого из этих типов социальных организаций.

3. По каким показателям может быть определена такая характеристика как «размер» социальной организации? Приведите, пожалуйста, примеры использования различных показателей для определения «размера» организаций из практики организационной жизни.

4. Какова зависимость между размерами организации и её структурой? Что такое «бюрократическое давление» в организации? Как сосчитать величину этого давления?

5. Какие типы технологического взаимодействия подразделений организации выделил Д.Томпсон? Приведите, пожалуйста, примеры всех этих типов технологического взаимодействия подразделений в реальных организациях.

6. Какая связь между технологией, структурой и эффективностью деловой организации была выявлена в классическом исследовании Д.Вудворд? Какие три организационные формы позволило установить это исследование? В чём заключаются основные особенности этих форм?

7. Что такое «континуум технологии» по Чарльзу Перроу? Какие основные аспекты технологии в организациях он рассматривал? Что, собственно, означает «технология социальной организации» в понимании Ч.Перроу?

8. Какие основные типы стратегий организаций выделили Р.Майлс и Ч.Сноу? В чём трудности использования стратегии как критерия при классификации организаций? Приведите, пожалуйста, примеры классификации организаций по их стратегиям.

9. Как можно классифицировать организации в зависимости от их внутреннего способа осуществления власти? Назовите, пожалуйста, основные варианты отношений власти между членами организации как «политической системы»?

10. В чём состоят основные различия между двумя моделями организации - «моделью систем» и «моделью участвующих сторон» («модель групп»)? Приведите, пожалуйста, примеры реальных организаций, соответствующих этим двум различным моделям.

11. Что такое «сетевая модель» организации? Приведите, пожалуйста, практические примеры «сетевых организаций» в реальной жизни.

12. Как деловые организации могут быть классифицированы в зависимости от их рыночной стратегии? Назовите, пожалуйста, базовые и дополнительные формы их организационных структур, выделенные О.Уильямсоном?

13. Какие базовые компоненты организаций выделяет и использует для их классификации Г.Минцберг? Какие виды организационных форм порождаются доминированием каждого из этих компонентов в классификации Г.Минцберга?

14. В чём состоят характерные особенности каждой из организационных форм, выделенных Г.Минцбергом? Приведите, пожалуйста, примеры реальных организаций для каждой из таких форм.

### **Тема 7. «Основные типы организационных структур»**

1. Что такое «структурообразующий фактор» в организации социальных систем? Назовите, пожалуйста, структурообразующие факторы, действующие в социальных организациях. Приведите примеры действия этих факторов из реальной практики.
2. Назовите, пожалуйста, основные известные Вам организационные модели структур деловых организаций, принятые в современном менеджменте. Изобразите графически эти схемы и объясните их содержание.
3. Нарисуйте, пожалуйста, примерные организационные схемы для: а) функциональной централизованной; б) дивизиональной и в) программно-целевой структуры разных организаций. Каковы достоинства и недостатки каждой из данных структур?
4. Какой автор сформулировал принцип независимости структуры организации от характеристик её служащих? В чём суть этого принципа и насколько он соблюдается в современных организациях?
5. В чём заключается принцип «хорошего человека» в создании и структурировании социальных организаций? В чём состоят «плюсы» и «минусы» использования этого принципа? Приведите примеры практической реализации этого принципа из жизни организаций.
6. Что такое «диапазон руководства»? Чем он отличается от потенциальной и действительной сфер руководства? Назовите, пожалуйста, основные факторы, которые влияют на потенциальную сферу руководства в организации?

7. Какие рекомендации по установлению диапазона руководства в организациях даёт классическая школа менеджмента? Как диапазон руководства связан с уровнем организационной иерархии?
8. Какие виды должностных связей «руководитель-подчинённый» выделил В.Грайкунас? Напишите, пожалуйста, формулу Грайкунаса для подсчёта числа должностных связей. Каково значение этой формулы для практики управления в организации?
9. Назовите, пожалуйста, основные виды матричных организационных структур. Нарисуйте схему любой из этих структур и объясните её достоинства и недостатки.
10. Какие трудности и проблемы порождает использование матричных структур в практике организации управления? Приведите примеры реальных организаций с матричными организационными структурами.
11. Что такое «организационное проектирование»? Планирование каких организационных переменных включает организационный проект?
12. Что такое «макро» и «микро» проектирование организационных систем? Приведите, пожалуйста, практические примеры подобного проектирования.
13. По каким признакам можно классифицировать задачи оргпроектирования и подходы к их решению? Приведите, пожалуйста, примеры различной постановки задач при проектировании организационных систем.
14. Назовите, пожалуйста, основные методы проектирования организационных структур. Укажите их возможности и ограничения.

### **Тема 8. «организация как функция управления»**

#### **Контрольные вопросы по теме:**

1. Назовите, пожалуйста, те основания, по которым происходит разделение труда и специализация работников в организациях. Приведите примеры такого разделения и специализации из практики организаций.
2. Что такое «организационные отношения»? В чём их специфика среди различных видов социальных отношений? Приведите, пожалуйста, практические примеры проявления подобных отношений и их специфики из реальной жизни организаций.
3. Что такое «организационные методы» управления? В чём их отличие от командно-административных методов управления? Перечислите, пожалуйста, известные Вам виды организационных методов и приведите реальные примеры их практического применения.
4. Что такое «департаментализация» в организациях? Назовите, пожалуйста, основные принципы департаментализации и приведите примеры их практической реализации.
5. Назовите, пожалуйста, принципы реализации организационной деятельности как функции управления и приведите практические примеры последствий их игнорирования или недостаточного использования.
6. Что такое «организационное нормирование»? Приведите, пожалуйста, «живые» примеры установления и использования организационных норм.
7. Что такое «рабочее место» в организации? Каковы принципы организации индивидуальных рабочих мест? Приведите, пожалуйста, классификацию (виды) рабочих мест в организациях и приведите реальный пример по каждому классу.
8. Что такое «должность» в организации и в чём её отличие от рабочего места?

9. Перечислите, пожалуйста, установленные в науке и практике организации и управления основные принципы научной организации труда.

10. Что такое «подразделение» в организации? Назовите, пожалуйста, основные принципы организации работы структурных подразделений.

11. Что такое «аппарат управления» в организации? Назовите, пожалуйста, основные виды управленческого аппарата и приведите примеры по каждому виду.

12. Что такое «органиграмма»? Какие виды органиграмм существуют и для чего они используются? Приведите, пожалуйста, практические примеры их применения.

### **Тема 9. «коммуникации и координация в организациях»**

1. Что такое «теория коммуникаций»? Кто является её создателем? Назовите, пожалуйста, основные принципы коммуникаций в организациях. Приведите практические примеры нарушений данных принципов и их последствия.

2. Что такое «коммуникационная роль» в организации? Какие существуют виды коммуникационных ролей в организациях? Приведите примеры различных должностных лиц, исполняющих разные коммуникационные роли.

3. Что такое «коммуникационный барьер» в организации? Какие виды коммуникационных барьеров в организациях Вам известны? Приведите, пожалуйста, практические примеры по каждому виду.

4. Что такое «информационная перегрузка» в организации? Приведите примеры подобных перегрузок из практики. Что означает «информационный тупик» в развитии организации? Каковы его типичные последствия?

5. Что такое «коммуникационная сеть» в организации? Какие виды коммуникационных сетей выделяют в организациях? Приведите, пожалуйста, практические примеры для каждого вида такой сети.

6. Что такое «коммуникативная технология»? Какие виды коммуникативных технологий используются в различных организациях? Приведите, пожалуйста, практические примеры использования различных коммуникативных технологий.

7. Что такое «координация» в организациях? Какие три основных признака (составные части) координации необходимы для её удовлетворительной реализации? Приведите практические примеры в подтверждение этого положения.

8. На каких организационных уровнях осуществляется координация в социальных организациях? Приведите практические примеры каждого уровня координации.

9. Какие организационные формы и методы координации используются в социальных системах? Приведите практические примеры для каждой организационной формы.

10. Каковы способы горизонтальной координации в организациях? Приведите примеры использования каждого способа из практики реальных организаций.

11. Каково соотношение между координацией и организацией? Проиллюстрируйте это соотношение практическими примерами. Каково различие между понятиями «координация» и «кооперация»? Покажите это различие на практическом примере из организационной действительности.

12. Каковы три основных ограничения координации в организациях? Каковы задачи руководителя по реализации функции координации? Как руководитель может удовлетворять этим ограничениям в практической деятельности?



## **Тема 10. «организационная эффективность и проблемы её измерения»**

1. Что означает понятие «эффективность» применительно к социальной организации? На каких основных уровнях измеряется эффективность организационных систем?

2. Что принято считать конечным интегральным показателем эффективности организаций в теории организации и управления? Каковы ограничения налагаются на использование данного критерия?

3. Назовите, пожалуйста, основные модели организационной эффективности. Приведите примеры практического использования каждой из этих моделей для оценки эффективности различных организаций.

4. Что такое «внутренняя» и «внешняя» эффективности организации? Кто именно и каким образом их измеряет?

5. Назовите, пожалуйста, основные критерии эффективности организации по блоку внешней среды. Для каких организаций эти показатели являются актуальными, а для каких – недействительными? Приведите примеры этих двух различных типов организаций из реальной практики.

6. Укажите, пожалуйста, основные критерии эффективности деловых организаций по блоку их целей и стратегий. Приведите практические примеры использования этих критериев при оценке эффективности организаций.

7. Перечислите, пожалуйста, показатели эффективности значений производственно-технических определяющих переменных организации. В каких ситуациях эти критерии оценки эффективности выходят на первый план? Приведите примеры таких ситуаций.

8. Что такое «управляемость» как критерий эффективности организации? В каких показателях измеряется эта «управляемость»? Назовите критерии и показатели эффективности организации по блоку переменных управления.

9. Что является конечным критерием эффективности социальных организаций в концепции Ч.Барнарда? В каких показателях можно измерить эту эффективность?

10. Перечислите, пожалуйста, известные Вам методы измерения и оценки эффективности организационных систем. Приведите примеры использования этих методов в реальной практике.

11. В чём состоит метод «стоимость – эффективность» при оценке организационных систем? В чём заключается его отличие от метода «затраты – выгода»? Приведите примеры практического использования этих методов.

12. Какие математические модели обычно применяются для оценки эффективности организаций? Приведите примеры практического использования таких моделей.

### **Типовые темы докладов**

#### **Семинар 1**

1. Методологические проблемы теории организации. Основные понятия теории организации. Функциональность как основное свойство организаций. Предмет, задачи и общенаучный

статус теории организации.

2. Основные принципы организации систем, их значение для возникновения, функционирования и развития организаций. Понятия степени организованности и высоты организации. Принципы организации как критерии организованности систем.
3. Основные стороны организации систем. Структурный аспект организации, экстенсивная и интенсивная структуры. Структурообразующие факторы и виды организационных структур.
4. Динамический аспект организации. Второй закон (начало) термодинамики как основа самоорганизации открытых систем. Энтропия как мера дезорганизации. Управление как антиэнтропийный процесс.
5. Информационный аспект организации и закон необходимого разнообразия. Разнообразие как мера сложности организации. Информация, сложность и организованность систем.
6. Регуляционный аспект организации и закон усиления регулирования. Регуляция и управление в организациях. Кибернетический подход к организации. Цель, функция и организованность биологических и социальных систем.

### **Семинар 2**

1. Системный подход как методологическая основа теории организации.

Развитие системно-организационных учений в XX в. Основные подходы к определению понятия «Система».

2. Основные понятие теории систем. Общие свойства систем. Виды (классификация) систем. Системный подход и его основные принципы. Основные аспекты системного изучения сложных организованных объектов.

3. Синергетика как современная теория самоорганизации. Системная концепция развития (эволюционика). Адаптационные и бифуркационные механизмы развития систем.

4. Понятие «социальной системы». Виды (классификация) и свойства социальных систем. Механизмы функционирования и развития социальных систем. Организация социальных систем.

5. Системное мышление и системный анализ (СА). Логическая цепь и основные этапы системного анализа. СА как наука и искусство: «жесткий» и «мягкий» системный анализ. Организационный анализ социальных систем.

6. Общая теория систем и теория организации. Организация как открытая «социальная система». Концепция организации Ч.Барнарда. Школа «социальных систем» в науке организации и управления.

### **Лабораторная работа № 3**

1. Понятие «социальной системы» и её сущность. Основные свойства социальных систем. Принципы организации социальных систем. Целеустремленность и многоцелевой характер социальных систем. Типы социальных систем. Специфика социальных систем и её проявление в принципах социального управления. Формальная и неформальная организация в социальной системе. Власть, авторитет и полномочия в социальных системах. Размеры и границы социальных систем, влияние этих факторов на характер взаимодействия социальных систем и их членов. «Жизненные циклы» и стадии развития социальных систем.

2. Иерархия социальных систем в обществе и ее основные уровни: технический, управленческий, институциональный и социальный. Взаимозависимость системы и внешней среды. Структура социальных систем и их основные подсистемы: производственные, обеспечивающие, поддерживающие, адаптирующие и управленческие. Взаимозависимость подсистем внутри социальной системы. Функциональная автономия подсистем. Дифференциация и интеграция структурных подразделений. Принципы специализации подразделений. Типы взаимодействия подразделений.

3. Понятие и причины дезорганизаций. Дезорганизация и дисфункции в социальных

системах. Виды организационных патологий. Процессы дезорганизации в социальных системах. Методы нейтрализации и профилактики дисфункций. Техника организационной борьбы и перехват управления в социальной системе.

4. Поведение социальных систем. Понятие «инструментальности» социальной системы. Проблемы совместимости общественной и индивидуальной сторон социальной инструментальности. Процессы самоорганизации и саморегуляции в социальной системе. Централизация и децентрализация управления. Виды взаимоотношений социальных систем и индивидов. Сотрудничество, сделка, эксплуатация, конкуренция и конфликт.

#### **Семинар № 4**

1. Социальная организация как объект управления, её основные подсистемы и принципы департаментализации подразделений. Явные и латентные функции организаций и критерии эффективности их реализации.
2. Власть, авторитет и полномочия в социальных системах. Типы отношений власти по Р.Акоффу. Иерархически-ориентированная и функционально-ориентированная власть в организациях.
3. Силовые, деловые («инструментальные») и социо-эмоциональные отношения в организациях. Источники и виды власти в организациях. Процессы оказания влияния. Должностной и функциональный авторитет.
4. Целевые функции и социальная «инструментальность» организаций как объектов управления. Понятие «заинтересованных лиц» и их влияние на цели и стратегии организаций. Виды организаций по их целевым функциям.
5. Традиционная модель организации как объекта управления. Организация как «социотехническая» система. Модель организации как «полной» системы. Первичные переменные организации и переменные её системы управления.
6. Понятие и переменные организационной эффективности. Внешняя и внутренняя эффективность организаций. Основные модели организационной эффективности. Критерии и показатели эффективности.

#### **Семинар № 5**

1. Цели и задачи типологии организаций. Виды критериев для типологии. Проблема сложности организаций и необходимость их многокритериальных оценок. Внешние и внутренние факторы как критерии классификации.
2. Проблемы типологии организаций в социологии. Социологические типологии организаций Т.Парсонса, А.Этциони и А.А.Пригожина. Экономические и правовые классификации организаций.
3. Размер организаций и используемые технологии как основы классификации. Виды технологического взаимодействия подразделений. Зависимость между технологией, структурой и эффективностью организации.
4. Стратегия как критерий типологии. Связь стратегии и организационной культуры. Типы организационных культур и стратегий. Рыночная стратегия как фактор типологии организаций.
5. Способ осуществления власти как основа типологии организаций. Типы отношений власти и способы принятия решений в организациях как критерии их классификации.
6. Классификация современных моделей организационных систем. Концепция «многомерной организации» и проблема числа измерений организации. Виды «базовых компонентов» как основа типологии организаций Г.Минцберга.

#### **Семинар № 6**

1. Понятие и сущность организационной структуры. Структурообразующие факторы в организациях и «департаментализация». Формальная, неформальная и полная структуры. Структура, культура и стратегия организации. «Высота», «ширина» и сложность структур.
2. Модели организационных структур: бюрократическая модель, органическая модель, модель «организационной туманности». «Алмаз» Г.Ливитта. Модель 7-С консультационной фирмы «Мак-Кинзи». Модель Г.Минцберга. Организационные схемы как средство отображения структур.
3. Типы организационных структур деловых организаций: функциональные централизованные, дивизиональные («дробные») и программно-целевые структуры. «Гибридные» формы организационных структур.
4. Рыночно-продуктовые структуры крупных корпораций: дивизионально-продуктовые, дивизионально-региональные и дивизионально-инновационные структуры. Концепция «зонтика» и глобально-продуктовые структуры. Матричные организационные структуры и их виды.
5. «Сетевые» структуры и «вирусно-виртуальные» организации. Современные командные и гипертекстовые структуры. Организационные структуры в системах органов государственного и муниципального управления, их виды и особенности.
6. Понятие и содержание организационного проектирования. Основные подходы к организационному проектированию. Процессы организационного проектирования. Принципы и методы проектирования организационных структур.

#### **Семинар № 7**

1. Школа «внешней среды» в теории организаций. Внешняя среда как главная первичная переменная организационных систем. Теория «ситуационных факторов» и основные измерения внешней среды. Основные элементы отношений организации с внешней средой.
2. Основные сектора внешней среды организации. Микро и макросреда. Границы организации с внешней средой. Экстенсивность и интенсивность взаимодействий с внешней средой. Системная связность и внешняя подконтрольность организаций.
3. Понятие институциональной системы. Нормативная структура, внешняя межличностная и ресурсная структуры организации. Межорганизационные отношения и многоорганизационные системы, их виды и функции. Деловые сети, кооперативные стратегии и стратегические альянсы.
4. Популяционно-экологическая модель в теории организаций. «Ёмкость» окружающей среды. Понятия «экологической ниши» и организационного «газона». Борьба за ресурсы внешней среды, виды «издержек» и выживание организаций.
5. Институциональное давление внешней среды. Экономические и символические ресурсы внешней среды. Конвергенция и виды «институционального изоморфизма». Стратегические реакции на внешнее давление.
6. Стратегический и конкурентный анализ внешней среды. Стратегические аналитические методы: СТЭП-анализ; матрица БКГ; матрица «экрана бизнеса»; отраслевой анализ; анализ «заинтересованных групп»; SWOT-анализ и др. Масштаб и направления анализа.

#### **Семинар № 8**

1. Понятие «эффективной организации». Внешняя и внутренняя эффективность

- организаций. Научно-теоретический и эмпирический подходы к оценке эффективности организаций.
2. Концептуальная основа измерения эффективности организаций. Измеримые критерии эффективности. Распределение критериев по блокам организационной системы.
  3. Целевая инструментальная модель организационной эффективности. Многоцелевой характер организаций. Официальные и оперативные цели. Динамика целей. Проблемы применения целевой модели.
  4. Системно-ресурсная модель организационной эффективности. Иерархия критериев эффективности. Взаимодействие организации со средой и ёмкость «экологической ниши». Возможности и ограничения модели.
  5. Модель удовлетворённости участников и поведенческий подход к оценке эффективности организаций. Принцип «социальной справедливости» при моделировании эффективности.
  6. Проблемы эффективности государственных организаций. Показатели производительности, эффективности, адаптивности и гибкости. Оценка эффективности как процесс. Субъект, условия и временные рамки оценки.

#### **Типовые задания для тестирования**

##### ***1. Социальные системы – это:***

- А) - совокупности индивидов, объединённые едиными целями и программами их достижения;
- Б) - совокупности социальных ролей, объединённые в единое целое посредством каналов связи;
- В) - модели-образцы действия людей и культуры.

##### ***2. К элементам внутренней среды организации относятся:***

- А) - клиенты;
- Б) - ресурсы;
- В) - вышестоящий орган управления.

##### ***3. Принцип совместимости элементов означает:***

- А) - подбор элементов исходя из их способности обеспечивать выполнение наличных функций;
- Б) - способность к кооперативному поведению и настрой на совместное решение проблем;
- В) - общность объектов в их свойствах или по существу, которая обеспечивает возможность их функционального взаимодействия.

##### ***4. Функция – это:***

- А) - вид управленческой деятельности, порождаемый разделением труда в процессах управления;
- Б) - зависимая переменная величина, изменяющаяся по мере изменения другой величины (аргумента);
- В) - отношение части к целому, которое обеспечивает существование и развитие данного целого.

##### ***5. Миссия – это:***

- А) - формальный документ, определяющий стратегические цели компании;

- Б) - обоснование необходимости деятельности организации;
- В) - видение желаемого будущего, на котором концентрируются усилия менеджмента организации.

**6. Департаментализация – это:**

- А) - принцип выделения подсистем организации;
- Б) - форма специализации административных подразделений;
- В) - выделение административно-территориальных единиц во Франции

**7. Принцип нейтрализации дисфункций требует:**

- А) - осуществление решительных действий по борьбе с оппозицией и устранение недовольных политикой руководства;
- Б) - непрерывный процесс возникновения дисфункций и их нейтрализации различными способами;
- В) - устранение любых отклонений от нормального хода дел в организации.

**8. Элемент – это:**

- А) - предел деления организации, устанавливаемый исходя из целей и глубины её изучения;
- Б) - минимальная часть системы с простейшей неделимой функцией;
- В) - конвенционально принятая минимальная часть целого, используемая анализе и синтезе.

**9. «Тест на порядочность» – это:**

- А) - проверка личного состава «на вшивость»; -
- Б) - создание критической ситуации, позволяющей выявить степень преданности фирме;
- В) - метод оценки моральных качеств и склонности к совершению неэтичных поступков.

**10. Дезорганизация – это:**

- А) - отсутствие или утрата организации, ослабление или прекращение действия механизмов интеграции данного социального целого;
- Б) - разрушение организации или серьёзное нарушение её нормальной деятельности;
- В) - совокупность явлений, которые не способны по своим свойствам-качествам сохраняться и развиваться как целое

**11. Генетические патологии организаций – это:**

- А) - патологии, вызванные ошибками на этапах проектирования и создания организации;
- Б) - врождённые аномалии, вызванные нарушениями принципов совместимости элементов и актуализации функций;
- В) - аномалии, определяемые патологиями внешней среды, породившей данную организацию.

**12. Формальная организация – это:**

- А) - организация официально признанная её членами и общностью более высокого порядка; Б) - организация с чётко регламентированными отношениями командования и подчинения, действующая по правилам «механистической» модели;
- В) - официально установленная и юридически оформленная схема внутреннего устройства и функционирования социальной системы

**13. Принцип лабильности функций – это:**

- А) - способность организации гибко реагировать на быстрые изменения внешней среды;
- Б) - повышение функциональной подвижности и изменчивости выполняемых функций;
- В) - развитие организации, направленное на повышение устойчивости её структуры и подвижности выполняемых функций.

**14. Ресурсная эффективность организации – это:**

- А) - способность организации извлекать максимум ресурсов из внешней среды;
- Б) - способность организации накапливать и хранить ресурсы в скудной внешней среде;
- В) - способность организации использовать ресурсы с максимальной выгодой.

**15. «Недействительная организация» - это:**

- А) - организация, существующая de jure, но отсутствующая de facto;
- Б) - совокупность недействующих правил и связей, невоспринимаемых стимулов;
- В) - реально действующая, но официально не признаваемая организация.

-

**16. «Пограничный персонал» организации – это:**

- А) - персонал, который официально занимает пограничные позиции и обеспечивает контакты с внешней средой организации;
- Б) - внешний защитный слой организации, выполняющий функцию «контроля границ»;
- В) - персонал, непосредственно занятый обслуживанием клиентов организации.

**17. Латентные функции организации – это:**

- А) - виды деятельности, которые организация вынуждена осуществлять нелегально;
- Б) - внутренние функции, обеспечивающие выживание, функционирование и развитие организаций, независимо от их целевого назначения;
- В) - функции организации, официально не зафиксированные в её основных установлениях

**18. Социальная организация – это:**

- А) - социальная группа, имеющая общие цели, программы и способы их достижения;
- Б) - сообщество субъектов, совместно реализующих свои цели на основе определённых принципов и правил с помощью вещественных, экономических и иных условий;
- В) - способ объединения некоторого множества индивидов для достижения определённых целей.

**19. «Организационный оппортунизм» - это:**

- А) - отказ от достижения организационных целей под давлением среды или во имя личных, либо групповых интересов;
- Б) - отказ от долгосрочных соглашений и быстрая смена поставщиков и потребителей для увеличения гибкости и маневренности организации;
- В) - приспособление деятельности организации к конкретным меняющимся обстоятельствам для получения немедленной выгоды.

**20. Принцип сосредоточения функций означает:**

- А) - сосредоточение ресурсов и усилий организации на ключевых направлениях её деятельности;

- Б)- субординация функций, обеспечивающая их сосредоточение на выполнение основной функции организации в целом (целевой функции);
- В)- координация функций, выполняемых во внутренней и внешней среде организации.

**21. Организационная эффективность - это:**

- А) - успешность действий организации, устанавливаемая через результаты её функционирования;
- Б) - удовлетворённость членов организации её статусом и собственным положением в ней;
- В) - способность организации предоставлять эффективные побуждения в количествах, достаточных для выживания и поддержания равновесия системы.

**22. Организационные роли – это:**

- А) - поведение, ожидаемое от индивида в соответствии с положением, занимаемым им в данной организации;
- Б) - определённые стереотипы поведения, регулярно воспроизводящиеся на протяжении длительного времени;
- В) - нормативно регулируемое на основе принятых ценностей поведение, компонент социальной структуры.

**23. «Социальная инструментальность» организации – это:**

- А) - способность организации служить достижению разных целей в интересах различных «заинтересованных групп»;
- Б) - целевая функция организации в широкой социально-экономической среде;
- А) - социальные цели организации, поддерживающей социальные программы или программы, связанные с охраной окружающей среды.

**24. «Социальная селективность» организации - это:**

- А) - способность организации успешно служить избранным и вводить ограничения отгораживаясь от «чужаков»;
- Б) - фильтрация поступающей информации и конструирование картины мира, удобной руководству или членам организации;
- В) - отбор людей с полезными для организации качествами и их продвижение по служебной лестнице (уровням иерархии).

**25. Институциональная система организации – это:**

- шестоящие инстанции и группы высшего руководства, оценивающие деятельность организации с точки зрения её положения в обществе;
- Б) - совокупность социальных институтов общества, в котором организация реализует свои функции;
- В) - общая схема взаимодействия между организацией и её внешней средой.

**26. Принцип актуализации функций означает:**

- А) - установление приоритета важных, существенных для настоящего времени функций организации;
- Б) - активизация и стимулирование недостаточно эффективно выполняемых функций элементов и



подсистем организации;

В) - подход к организации как к непрерывному процессу становления функций её элементов и структур;

**27. «Служебная неформальная организация» - это:**

А) - административная «неформальная организация», консолидированная на уровне топ-менеджмента;

Б) - достижение формальных целей организации формально незафиксированным способом;

В) - круг доверенных лиц первого руководителя, обеспечивающих поддержку и расширение возможностей его личности.

**28. «Организационный привратник» - это:**

А) - служба безопасности, обеспечивающая защиту собственности и личности членов организации;

Б) - человек, от которого зависит распространение в организации информации о нововведениях;

В) - лицо, отвечающее за своевременное предупреждение об угрозе «враждебнопоглощения» организации.

**29. Функциональные патологии организаций – это:**

А) - аномалии, вызванные нарушением принципов нейтрализации дисфункций и сосредоточения функций;

Б) - функциональные расстройства, вызванные неадекватными реакциями на изменения внешней среды;

В) - неспособность организации выполнять функции, ради которых она была создана.

**30. Организационное проектирование – это:**

А) - разработка и внедрение крупных научно-технических проектов, требующих обоснования

эффективности инвестиций;

Б) - проектирование индивидуальных рабочих мест и новых методов организации труда;

В) - моделирование организационных систем перед созданием новых организаций или накануне значительных преобразований действующих.

**31. «Идентификационное ядро» организации – это:**

А) - «знаковые» личности, с которыми связываются представления об организации во внешней среде;

Б) - внутреннее технологическое ядро организации, реализующее её основной процесс;

В) - люди, готовые действовать по неформальным нормам и образцам поведения ради выживания организации и достижения её целей.

**32. Институциональный изоморфизм – это:**

А) - конвергенция структур и порядков в организациях, оперирующих в одной и той же внешней среде;

Б) - способность организаций, принадлежащих к одному социальному институту, замещать друг друга, выполняя аналогичные функции;

В) - «социальная мимикрия» с целью обеспечить безопасность организации в недружественной внешней среде.

**33. «Космополиты» - это:**

А) - люди, не чувствующие своей принадлежности к данной организации и не подчиняющие своё поведение её нормам и правилам;

Б) - «фрилансеры» (free lance), предпочитающие не связывать себя принадлежностью к конкретной организации, и предлагающие свои услуги в порядке аутсорсинга;

В) - люди, находящиеся на границе двух и более организационных систем, и придающие данной организации «открытый» характер.

**34. Организационная мода – это:**

А) - быстрое внедрение особо престижных нововведений, наглядно свидетельствующих о возможностях организации и дееспособности её руководства;

Б) - совокупность наиболее легко воспринимаемых форм организации, в условиях которых люди легко и успешно работают, без фрустраций и отчуждения;

В) - внедрение и использование типовых, наиболее «модных» форм и методов организации.

**35. «Организационный консерватизм» - это:**

А) - осторожность действий, предпринимаемых только после тщательного анализа и изучения

будущих последствий для организации;

Б) - отрицание возможностей, открываемых новой техникой и восприятие изменений как угрозы устойчивости организации;

В) - устойчивый характер традиционных форм организации труда, не позволяющих модернизировать организационную структуру.

**36. Основоположителем прагматологии (науки об общих законах всякой человеческой деятельности) является:**

А) - Гюго Мюнстерберг;

Б) - Тадеуш Котарбинский;

В) - Джеймс Бэрнхем.

**37. Саморазрушающаяся организация – это:**

А) - организация, находящаяся в состоянии конфликта и состоящая из элементов (групп), имеющих

собственные несоизмеримые и несовместимые цели,

Б) - хаотически управляемая организация, находящаяся в состоянии перманентного революционного процесса;

В) - организация, несущая большие потери вследствие низкого уровня собственного менеджмента.

**38. Стратегический альянс – это:**

А) - соглашение о ценах или разделе рынков для снижения конкуренции;

Б) - использование источников снабжения на мировом уровне и создание совместных предприятий с контрольным пакетом акций;

В) - любой вид договорённости организаций, нацеленный на долгосрочное сотрудничество, а не на сиюминутную выгоду.

**39. Кооптация – это:**

- А) - введение новых членов в руководство организации для предотвращения угрозы её уничтожения;
- Б) - пополнение коллегиального выборного органа собственным решением без проведения новых выборов;
- В) - дружественное поглощение другой организации с согласия её членов руководства.

**40. Основоположником тектологии («всеобщей организационной науки») является:**

- А) - Николай Дмитриевич Кондратьев;
- Б) - Алексей Капитонович Гастев;
- В) - Александр Александрович Богданов.

**41. «Организационная смерть» - это:**

- А) - враждебный захват и поглощение организации, которое не поддерживается её руководством и персоналом;
- Б) - гибель организации, когда она разоряется, прекращает работу и расформировывает составляющие её элементы;
- В) - дезорганизация и дезинтеграция организационной системы, приводящие к изменению её стратегии, структуры и культуры

**42. Организационная среда – это:**

- А) - совокупность социальных систем, выполняющих различные социальные функции, необходимые для нормальной жизни общества;
- Б) - внешняя среда организации, в которой она выполняет определённые целевые функции;
- В) - «среда задачи», обеспечивающая организации необходимые «входы», и получающая взамен адекватные «выходы».

**43. «Неформальная организация» - это:**

- А) - система неформальных действий и межличностных отношений внутри формальной организации;
- Б) - система внутренних отношений и действий, направленных против достижения целей организации и её руководства;
- В) - официально незарегистрированная и юридически несуществующая, но реально действующая организация.

**44. Организационное развитие – это:**

- А) - организационные изменения, спонтанно протекающие под действием множества неконтролируемых внешних и внутренних факторов;
- Б) - методическая база и практический инструментарий повышения эффективности организации в изменяющейся внешней среде;
- В) - метод управления проведением организационных перестроек в соответствии с разработанным планом.

**45. Политика организации – это:**

А) - общие руководящие указания для выработки решений в определённой сфере;

Б) - использование силы и власти для определения направления развития и главных параметров

организации в будущем;

В) - совокупность маневров, хитростей и уловок для достижения поставленных целей.

<b>Оценочные средства (формы текущего контроля)</b>	<b>Показатели* оценки</b>	<b>Критерии** оценки</b>
Устный опрос	Корректность и полнота ответов	<b>Сложный вопрос:</b> полный, развернутый, обоснованный ответ – 10 баллов Правильный, но не аргументированный ответ – 5 баллов Неверный ответ – 0 баллов <b>Обычный вопрос:</b> полный, развернутый, обоснованный ответ – 4 балла Правильный, но не аргументированный ответ – 2 балла Неверный ответ – 0 баллов. <b>Простой вопрос:</b> Правильный ответ – 1 балл; Неправильный ответ – 0 баллов
Доклад	соблюдение регламента (15 мин.); характер источников (более трех источников); подача материала (презентация); ответы на вопросы (владение материалом).	Каждый критерий оценки доклада оценивается в 0,25 балла, максимум 1 балл за доклад. Допускается не более одного доклада в семестр, десяти докладов в год (всего до 10 баллов)
Тестирование	процент правильных ответов на вопросы теста.	Менее 60% – 0 баллов; 61 - 75% – 6 баллов; 76 - 90% – 8 баллов; 91 - 100% – 10 баллов.

**4.3 Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

### 4.3.1. Формирование компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-14	способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	ПК-14.1	Способность по проектированию организационных структур

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК- 14.1 Способность по проектированию организационных структур	Принципы построения, развития и закономерности функционирования социально-экономических организации с использованием современных информационных технологий	Показывает глубокие знания по основным бизнес-процессам в организации и типам организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; типы организационной культуры и методы ее формирования; основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений теоретико-концептуальные подходы к формированию и управлению организациями, а также к управлению поведением отдельных людей, групп, команд; основные модели организации и системы организационного управления; принципы и закономерности формирования и поведения организационных систем, а также управление поведением отдельных людей, групп и команд;

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Экзамен	<p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p> <p>В билете содержится 2 вопроса и ситуационная задача (кейс).</p> <p>Вопросы - по 10 баллов каждый</p>	<p>8-10 баллов – получены полные и исчерпывающие ответы на вопросы, указанные в экзаменационном билете. Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих отношений, способность принимать быстрые и нестандартные решения. Грамотность и стилистика изложения материала.</p> <p>4-7 получены стандартные ответы на вопросы, указанные в экзаменационном билете., Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих отношений, , однако, допускаются незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p> <p>1-3 балла – неполное раскрытие основного содержания вопроса билета</p> <p>0 - ответы на предложенные в билете вопросы отсутствуют, либо даны неверно. Студент не знает основных понятий и категорий, а также не имеет отчетливого представления о предмете, системе и структуре дисциплины.</p>
	Ситуационная задача (кейс)- 10 баллов	<p>8-10 – нестандартное (многоплановое) решение задачи</p> <p>4-7 – стандартное решение</p>

		задачи 1-3- задача решена с некоторыми неточностями 0-решение неверное или отсутствует
--	--	--

### Типовые вопросы для экзамена

1. Основные понятия теории организации. Организация и хаос. Функциональность как главное свойство организаций.
2. Системный подход как методологическая основа современной теории организации.
3. Основные принципы организации систем.
4. Организация как открытая система.
5. Основные стороны организации систем. Структурный, динамический, информационный и регуляционный аспекты организации.
6. Понятие «социальной организации» и основные свойства социальных организаций.
7. Закономерности и принципы функционирования и развития социальных организаций.
8. Организация социальных систем. «Формальная» и «неформальная» организация в социальных системах.
9. Власть, авторитет и полномочия в социальных организациях.
10. Виды социальных организаций как объектов управления (административные, союзные, ассоциативные) и особенности управления ими.

### Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

Показать уровни изменений (по Херси, Бланшару) ADKAR – модель изменений.

### Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления, согласована с руководителем научно-образовательного направления, утверждена деканом факультета.

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине, является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой максимально-расчетное количество баллов за семестр составляет 100, из них в рамках дисциплины отводится:

- 30 баллов - на промежуточную аттестацию
- 50 баллов - на работу на семинарских занятиях
- 20 баллов - на посещаемость занятий

В случае если студент в течение семестра не набирает минимальное число баллов, необходимое для сдачи промежуточной аттестации, то он может заработать дополнительные баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины, получив от преподавателя компенсирующие задания.

В случае получения на промежуточной аттестации неудовлетворительной оценки студенту предоставляется право повторной аттестации в срок, установленный для ликвидации академической задолженности по итогам соответствующей сессии.

Обучающийся, набравший в ходе текущего контроля в семестре от 51 до 70 баллов, по его желанию может быть освобожден от промежуточной аттестации.

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	А
86-95	отлично	В
71-85	хорошо	С
61-70	хорошо	Д
51-60	удовлетворительно	Е

Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»

- «Отлично» (А) - от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- «Отлично» (В) - от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

- «Хорошо» (С) - от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.



- «Хорошо» (D) - от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Удовлетворительно» (E) - от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

**Оценка «отлично»** выставляется, когда студентом Показывает глубокие знания по основным бизнес-процессам в организации и типам организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; типы организационной культуры и методы ее формирования; основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений теоретико-концептуальные подходы к формированию и управлению организациями, а также к управлению поведением отдельных людей, групп, команд; основные модели организации и системы организационного управления; принципы и закономерности формирования и поведения организационных систем, а также управление поведением отдельных людей, групп и команд.

#### **4.4 Методические материалы**

Экзамен проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность экзамена для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Экзамен проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

При посещении лекций студент обязан вести конспект и при проведении контроля предоставление преподавателю конспектов лекций является обязательным.

Проведение семинарских занятий предполагает активное обсуждение предлагаемых вопросов. Для этого всем студентам необходимо готовиться к каждому семинару, используя предлагаемые источники из списка основной литературы.

Помимо этого, для каждого семинарского занятия ряд студентов готовят доклады, цель которых более глубоко раскрыть изучаемые темы за счет привлечения дополнительных источников, поиск которых осуществляют сами студенты на основе использования фондов библиотеки СЗИУ РАНХиГС и других общедоступных библиотек города, а также электронных информационных баз в интернет-классе научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС, а также электронной полнотекстовой базы журнальных статей «Интегрум» с сайта научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.

Выбор темы доклада определяется самим студентом в рамках предлагаемой к обсуждению общей темы семинарского занятия. Тема и структура доклада согласовывается с преподавателем. Помимо теории вопроса в рамках доклада студенту необходимо отразить практические аспекты ее применения, продемонстрировав не только свои знания, но и умение использовать их для решения практических задач.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу.

По мере изучения дисциплины преподавателем могут проводиться письменные работы, цель которых оценить, насколько успешно студентом усвоены материалы лекций, семинарских занятий, а также насколько эффективно проводится им самостоятельная работа, предусмотренная учебным планом.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1 Основная литература**

1. . Теория организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 156 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-534-01187-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwira.ru:2180/bcode/413756> (дата обращения: 24.04.2019).
2. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 338 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00766-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwira.ru:2180/bcode/412850> (дата обращения: 24.04.2019).
3. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 351 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwira.ru:2180/bcode/412691> (дата обращения: 24.04.2019).

### **6.2 Дополнительная литература**

1. Управление социальным развитием организации : учебник [для студентов вузов, обучающихся по направлению "Упр. персоналом"] : соответствует Федер. гос. образоват. стандарту 3-го поколения / [Н. О. Аблязова и др. ; под ред. А. П. Егоршина]. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 415 с.
2. Грибов, Владимир Дмитриевич. Инновационный менеджмент : учеб. пособие [для студентов вузов, обучающихся по направлениям 080200 "Менеджмент" и 080507

"Менеджмент орг.": соответствует Федер. гос. образовательному стандарту 3-го поколения / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 310 с.

3. Захаров, Николай Львович. Организационное поведение государственных служащих : учеб. пособие [для вузов по направлению 080500.62 "Менеджмент"] / Н. Л. Захаров. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 236 с.
4. Кудрявцева, Елена Игоревна. Организационное поведение : учеб. пособие / Е. И. Кудрявцева ; Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования, Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Сев.-Зап. ин-т упр. - СПб. : Изд-во СЗИУ РАНХиГС, 2013. - 259 с.
5. Лукичева, Любовь Ивановна. Менеджмент организации : теория и практика : учебник для бакалавров / Л. И. Лукичева, Е. В. Егорычева ; под ред. Ю. П. - 2-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2012. - 488 с.
6. Резник, Семен Давыдович. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) : учеб. пособие [для вузов по направлениям "Менеджмент" и "Упр. персоналом"] : соответствует Федер. гос. образоват. стандарту 3-го поколения / С. Д. Резник, И. А. Игошина, О. И. Шестернина ; под общ. ред. С. Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
7. Русецкая, Ольга Васильевна. Теория организации : учебник для академ. бакалавриата [по эконом. направлениям и специальностям] / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая ; С.-Петерб. гос. эконом. ун-т. - М. : Юрайт, 2016. - 391 с.
8. Руденко, Ирина Владимировна. Теория организации [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие / И. В. Руденко ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования Омск. гос. ун-т им. Ф. М. Достоевского. - Электрон. дан. - Омск : Изд-во Омского гос. ун-та, 2014. - 96 с.
9. Алтунина, Инна Робертовна. Социальная психология : учебник для академ. бакалавриата [по гуманитар. направлениям и специальностям] / И. Р. Алтунина, ; под ред. Р. С. Немова ; Моск. психолого-соц. ун-т. - 2-е изд. - М. : Юрайт, 2016. - 427 с. с.
10. Социальная психология : хрестоматия / сост.: Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Аспект Пресс, 2012. - 456 с.
11. Шейн, Эдгар Х. Организационная культура и лидерство : учебник, рек. Минобрнауки РФ / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - СПб.[и др.] : Питер, 2012. - 330 с.
12. Шуванов, Вячеслав Иванович. Социальная психология управления : [учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080505 "Упр. персоналом", 080100 "Маркетинг" и 080301 "Коммерция"] / В. И. Шуванов. - М. : ЮНИТИ, 2013. - 463 с.

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

### **Русскоязычные ресурсы**

- *Электронные учебники* электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- *Электронные учебники* электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- *Научно-практические статьи* по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- *Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам* «Ист-Вью»
- *Энциклопедии, словари, справочники* «Рубрикон»
- *Полные тексты диссертаций и авторефератов* Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- *Информационно-правовые базы - Консультант плюс, Гарант.*

### **Англоязычные ресурсы**

- *EBSCO Publishing* - доступ к мультidisциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.
- *Emerald*- крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

## **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

Наименование темы или раздела дисциплины	Вопросы для самопроверки
<b>Тема 1</b> Методологические основы теории организации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Укажите, пожалуйста, основные различия между тектологией, праксеологией, кибернетикой и общей теорией систем?</li><li>2. Назовите, пожалуйста, критерий организованности систем, принятый в философии и биологии?</li><li>3. В чём заключается различие между сложностью и организованностью систем? Подтвердите Ваше понимание примерами из практики.</li></ol>
<b>Тема 2.</b> Основные принципы и стороны организации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Что такое «принцип организации»? Назовите, пожалуйста, общие принципы организации систем?</li><li>2. Что такое «совместимость» как принцип организации систем? Какие виды совместимости выделяют в теории организации? Приведите практические примеры такой совместимости.</li><li>3. Что такое «актуализация функций»? Как актуализация функций связана со степенью организованности системы? Приведите примеры такой актуализации функций из практики различных</li></ol>

	организаций.
Тема 3. Организация социальных систем	<p>1. Что такое «социальная система»? Каково место социальных систем в современной классификации систем? Назовите, пожалуйста, основные свойства социальных систем. Приведите практические примеры социальных систем и их свойств.</p> <p>2. Что такое «естественные» и «искусственные» социальные системы? Приведите, пожалуйста, примеры этих двух видов социальных систем. Какие основные черты присущи искусственным социальным системам?</p> <p>3. Назовите, пожалуйста, основные уровни иерархии социальных систем в обществе. В чём состоят отличия этих уровней? Приведите примеры социальных систем различных уровней в этой иерархии.</p>
Тема 4. Социальная организация как объект управления	<p>1. Что означает «индивидуализация» социальной организации? В чём она проявляется? Назовите, пожалуйста, основные признаки социальных организаций.</p> <p>2. Что такое «формальная организация»? Какие аспекты социальных организаций обычно подвергаются формализации? Приведите примеры такой формализации.</p> <p>3. Какие главные иерархические уровни выделяют в формальной организации социальных систем?</p>
Тема 5. . Типология социальных организаций	<p>1. Перечислите, пожалуйста, основные критерии, по которым обычно классифицируют социальные организации? Что такое внутренние и внешние критерии их классификации?</p> <p>2. По каким различным основаниям и какие типы организации социальных систем выделяли Т.Парсонс и А.Этциони? Приведите, пожалуйста, реальные практические примеры для каждого из этих типов социальных организаций.</p> <p>3. По каким показателям может быть определена такая характеристика как «размер» социальной организации? Приведите, пожалуйста, примеры использования различных показателей для определения «размера» организаций из практики организационной жизни.</p>
Тема 6. Внешняя среда и институциональная система социальных организаций	<p>1. Назовите, пожалуйста, основные условия, соблюдение которых необходимо для успешной адаптации организации к внешней среде. Что такое «кооптация» и в каких случаях организации к ней прибегают? Приведите примеры подобной кооптации.</p> <p>2. Назовите, пожалуйста, основные элементы отношений организации с внешней средой. Какова системная взаимосвязь этих элементов друг с другом? Приведите примеры проявления такой взаимосвязи из практики организационной жизни.</p> <p>3. Что такое «организационный оппортунизм»?</p>

	Какие возможности и угрозы он таит для организации? Приведите примеры подобных «оппортунистических» организаций.
Тема 7. Основные типы организационных структур	<p>1. Что такое «структурообразующий фактор» в организации социальных систем? Назовите, пожалуйста, структурообразующие факторы, действующие в социальных организациях. Приведите примеры действия этих факторов из реальной практики.</p> <p>2. Назовите, пожалуйста, основные известные Вам организационные модели структур деловых организаций, принятые в современном менеджменте. Изобразите графически эти схемы и объясните их содержание.</p> <p>3. Нарисуйте, пожалуйста, примерные организационные схемы для: а) функциональной централизованной; б) дивизиональной и в) программно-целевой структуры разных организаций. Каковы достоинства и недостатки каждой из данных структур?</p>
Тема 8 Организация как функция управления	<p>1. Назовите, пожалуйста, те основания, по которым происходит разделение труда и специализация работников в организациях. Приведите примеры такого разделения и специализации из практики организаций.</p> <p>2. Что такое «организационные отношения»? В чём их специфика среди различных видов социальных отношений? Приведите, пожалуйста, практические примеры проявления подобных отношений и их специфики из реальной жизни организаций.</p> <p>3. Что такое «организационные методы» управления? В чём их отличие от командно-административных методов управления? Перечислите, пожалуйста, известные Вам виды организационных методов и приведите реальные примеры их практического применения.</p>
Тема 9 Коммуникация и координация в организациях	<p>1. Что такое «теория коммуникаций»? Кто является её создателем? Назовите, пожалуйста, основные принципы коммуникаций в организациях. Приведите практические примеры нарушений данных принципов и их последствия.</p> <p>2. Что такое «коммуникационная роль» в организации? Какие существуют виды коммуникационных ролей в организациях? Приведите примеры различных должностных лиц, исполняющих разные коммуникационные роли.</p> <p>3. Что такое «коммуникационный барьер» в организации? Какие виды коммуникационных барьеров в организациях Вам известны? Приведите, пожалуйста, практические примеры по каждому виду.</p>
Тема 10. Организационная эффективность и проблема ее измерения	<p>1. Что означает понятие «эффективность» применительно к социальной организации? На каких основных уровнях измеряется</p>

	<p>эффективность организационных систем?</p> <p>2. Что принято считать конечным интегральным показателем эффективности организаций в теории организации и управления? Каковы ограничения налагаются на использование данного критерия?</p> <p>3. Назовите, пожалуйста, основные модели организационной эффективности. Приведите примеры практического использования каждой из этих моделей для оценки эффективности различных организаций.</p>
--	--

#### 6.4. Нормативные правовые документы

Не предусмотрены

#### 6.5. Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

##### *Русскоязычные ресурсы*

1. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
2. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
3. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

##### *Англоязычные ресурсы*

4. EBSCO Publishing- доступ к мультимедийным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.
5. Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

#### 6.6. Иные источники

Не предусмотрены

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

№ п/п	Наименование
-------	--------------

1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).
3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.
4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.