

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования\_  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

---

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Современные концепции организации и управления персоналом

---

Уровень высшего образования  
Магистратура

---

Направление подготовки / специальность  
38.04.03 - Управление персоналом

---

Направленность образовательной программы  
Управление персоналом

---

Форма обучения  
очная, заочная

---

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.09 Современные концепции организации и управления персоналом относится к обязательной части образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК-1.1: Понимает принципы научной аргументации, руководствуется ими при обсуждении профессиональных проблем; критически относится к информации, может выбрать стратегию по её проверке и реализовать её, добиваясь объективности фактов и суждений ИУК-1.2: Понимает принципы системного подхода и руководствуется ими в анализе ситуации, выделяет факторы внешней и внутренней среды объекта и оценивает их влияние ИУК-1.3: Анализирует проблемные ситуации на основе системного подхода: собирает необходимую информацию, анализирует её, описывает конкретные случаи, разрабатывает предложения по решению проблем	ИУК-1.1: Знает классические и современные подходы к построению структуры организации, различает современные концепции управления персоналом. Умеет собрать необходимую информацию для осуществления анализа и осуществить проверку на достоверность  ИУК-1.2: Умеет выделить внутренние и внешние параметры для сравнения и оптимизации организационной структуры, а также параметры для определения, в рамках какой концепции осуществляется управление персоналом в организации  ИУК-1.3: Владеет системным подходом к анализу проблемных ситуаций, связанных с мало эффективными стратегиями управления персоналом	Разноуровневые задания Тест Кейс-задание	Экзамен: Контрольные вопросы Исследовательское задание
ОПК-1: Способен применять при	ИОПК-1.1: Изучает и критически анализирует	ИОПК-1.1: Знает классические и	Разноуровневые задания	Экзамен:

<p>решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях;</p>	<p>научные теории, концепции и идеи экономических, управленческих, социологических и психологических наук, трудового права, использует эти знания в практической работе по управлению персоналом</p> <p>ИОПК-1.2: Анализирует и обобщает отечественный и международный практический опыт и передовые практики в управлении персоналом, критически оценивает возможности их использования, адаптирует к реальным управленческим ситуациям</p> <p>ИОПК-1.3: Анализирует и обобщает результаты научных исследований в управлении персоналом и смежных областях, делает обобщения и выводы, разрабатывает на их основе практические рекомендации</p>	<p>современные подходы к построению структуры организации</p> <p>ИОПК-1.2: Умеет выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом, связанные с формированием организационных структур</p> <p>ИОПК-1.3: Владеет навыками выявления и формализации актуальных научных проблем управления персоналом, связанных с формированием организационных структур</p>	<p>Тест</p> <p>Кейс-задание</p>	<p>Исследовательское задание</p> <p>Контрольные вопросы</p>
<p>ОПК-4: Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации;</p>	<p>ИОПК-4.1: Оценивает необходимость и определяет направление организационных изменений в компании, внедрения новых технологий и инноваций в систему управления персоналом для повышения качества и эффективности профессиональной деятельности</p> <p>ИОПК-4.2: Разрабатывает планы изменений в системе управления персоналом на основе анализа динамики внутренних факторов организации и внешней среды</p> <p>ИОПК-4.3: Оценивает эффективность организационных изменений в системе управления персоналом, предлагает соответствующие меры по повышению эффективности работы персонала</p>	<p>ИОПК-4.1: Знает методы выявления актуальных научных проблем управления персоналом, связанных с формированием организационных структур</p> <p>Умеет выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом, связанные с формированием организационных структур</p> <p>Владеет навыками выявления и формализации актуальных научных проблем управления персоналом, связанных с формированием организационных структур</p> <p>ИОПК-4.2: Знает основные аспекты организационного развития</p> <p>Умеет решать задачи, связанные с формированием организационной структуры, исходя из современных</p>	<p>Разноуровневые задания</p> <p>Тест</p> <p>Кейс-задание</p>	<p>Экзамен:</p> <p>Контрольные вопросы</p> <p>Исследовательское задание</p>

		<p>подходов</p> <p><b>ИОПК-4.3:</b> Владеет навыками системного подхода к формированию организационной структуры, направленной на оптимизацию организационного поведения на всех уровнях</p>		
--	--	--	--	--

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	заочная
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
в том числе		
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>		
- занятия лекционного типа	<b>12</b>	<b>6</b>
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	<b>24</b>	<b>16</b>
- КСР	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>самостоятельная работа</b>	<b>52</b>	<b>111</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>54</b> <b>Экзамен</b>	<b>9</b> <b>Экзамен</b>

#### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе							
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы	
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы	Всего					
	О	З	О	З	О	З	О	З	О	З
Тема 1. Понятие и сущность организации.	7	14.5	1	0.5	2	2	3	2.5	4	12
Тема 2. Классические виды организационных структур.	9	13.5	1	0.5	2	1	3	1.5	6	12
Тема 3. Современные типы организационных структур.	9	13.5	1	0.5	2	1	3	1.5	6	12
Тема 4. Контекстуальный подход: стратегия и структура.	9	14.5	1	0.5	2	2	3	2.5	6	12

Тема 5. Контекстуальный подход: технология, размер и стадия жизненного цикла.	9	14.5	1	0.5	2	2	3	2.5	6	12
Тема 6. Контекстуальный подход: культура и внешняя среда.	9	14.5	1	0.5	2	2	3	2.5	6	12
Тема 7. Энвайронментальные концепции организации	12	18	2	1	4	2	6	3	6	15
Тема 8. Организационное развитие.	12	15	2	1	4	2	6	3	6	12
Тема 9. Современные концепции управления персоналом	12	15	2	1	4	2	6	3	6	12
Аттестация	54	9								
КСР	2	2					2	2		
Итого	144	144	12	6	24	16	38	24	52	111

### Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Понятие и сущность организации.

Место теории организации в системе наук. Понятие организации. Эволюция теории организации.

Функции организации как социальной системы. Естественная, искусственная системы. Классификация типов организации (Ч. Барнард, А.И. Пригожин).

Тема 2. Классические виды организационных структур.

Определение организационной структуры, формальная и неформальная структура. Структурные характеристики организации. Линейная и линейно-функциональная структуры.

Дивизиональная структура. Сравнение функциональной и дивизиональной структур.

Тема 3. Современные типы организационных структур.

Функциональные связи. Проектная структура. Матричная структура. Современные комплексные организации. Модели организации Г. Минцберга.

Тема 4. Контекстуальный подход: стратегия и структура.

Ситуационные модели, контекстные переменные. Модель Чандлера. Модель Портера. Модель Майлза и Сноу. Типология стратегических целей В.И. Герчикова. Модель структурного соответствия.

Тема 5. Контекстуальный подход: технология, размер и стадия жизненного цикла.

Технология: модель Дж. Вудворд. Технология: кастомизированное производство. Технология: бережливое производство. Технология сервиса. Размер: исследование Астонской группы.

Модель жизненных циклов Адизеса. Функции менеджмента на разных стадиях жизненного цикла.

Тема 6. Контекстуальный подход: культура и внешняя среда.

Культура организации и структура. Проблема границ организации. Понятия внешней среды и макроокружения организации. Понятие микроокружения организации. Открытая и закрытая системы.

Размерности и типы внешней среды. Ситуационная модель Дункана.

Тема 7. Энвайронментальные концепции организации.

Модель Бернса и Сталкера. Неоинституциональная теория: базовый подход. Неоинституциональная теория: источники давления. Реакции организации на институциональное давление. Институциональный изоморфизм: соревновательный и институциональный "миры организаций". Парадокс Стокдейла.

Организационная экология: базовые положения.

Основные выводы организационных экологов. Теория ресурсной зависимости: классический подход.

Теория ресурсной зависимости: современная версия. Реакция организации на изменения внешней среды.

Тема 8. Организационное развитие.

Типы организационных изменений. Основные модели организационного развития. Структурно-ситуационная модель. Инновационная концепция развития организации: процесс изменений.

Инновационная концепция развития организации: методы осуществления изменений. Инновационная модель В.С. Дудченко. Супер-цели. Неоинституциональная теория организационного развития. Развитие с позиций организационной экологии. Развитие организации в теории жизненных циклов. Поддержание жизнеспособности "долгоживущих" организаций. Школа социальных систем. Оценка эффективности организационной структуры.

Тема 9. Современные концепции управления персоналом

Современная теория и практика управления персоналом основана на 4 основных концепциях:

- Концепция использования трудового ресурса (экономическая).
- Концепция управления персоналом (организационно-административная).
- Концепция управления человеческими ресурсами (организационно-социальная).
- Концепция управления человеком (гуманистическая).

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Современные концепции организации и управления персоналом,

<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=10689>.

#### **5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

**5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:**

**5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Разноуровневые задания) для оценки сформированности компетенции УК-1:**

Задание 1.

а. Выделить основные принципы классических видов организационных структур (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная)

б. Подобрать пример организации с соответствующим типом структуры

в. Сделать презентацию с использованием наглядного материала

## Задание 2.

- а. Выделить основные принципы современных видов организационных структур (матричная, проектная, по Г. Минцбергу)
- б. Подобрать пример организации с соответствующим типом структуры
- в. Сделать презентацию с использованием наглядного материала

### **5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Разноуровневые задания) для оценки сформированности компетенции ОПК-1:**

#### Задание 1.

- а. Выделить основные источники давления на организацию в рамках неoinституциональной теории.
- б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала в виде кластера или иного графического организатора

#### Задание 2.

- а. Выделить основные способы ответов организации на институциональное давление.
- б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала в виде кластера или иного графического организатора

### **5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Разноуровневые задания) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:**

#### Задание 1.

- а. Выделить основные идеи организационных экологов в фокусной и популяционной перспективах.
- б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала в виде кластера или иного графического организатора

#### Задание 2.

- а. Выделить основные идеи теории ресурсной зависимости.
- б. Сделать презентацию с использованием наглядного материала в виде кластера или иного графического организатора

### Критерии оценивания (оценочное средство - Разноуровневые задания)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, видно изучение дополнительного материала
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), есть незначительные погрешности
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, допущено не более 2 неточностей непринципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности непринципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% заданий), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% заданий), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающийся демонстрирует полное незнание материала

#### 5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-1:

1. Что из предложенного НЕ является ключевым признаком организации? (УК-1)

- а) Социальная целостность
- б) Наличие цели
- в) Способ координации
- г) Регистрация в госорганах

2. Выберите основные функции организации, как социальной системы: (4 ответа) (УК-1)



- а) Целевая функция
- б) Уплата налогов
- в) Интеграция
- г) Адаптация
- д) Воспроизведение социальных норм
- ж) Выживание

**5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-1:**

3. Крупная международная сеть занимается производством и продажей посуды. Сеть представлена в более чем 50 государствах, во многих имеет по несколько филиалов в разных частях страны. Какие отделы компании, скорее всего, будут иметь большую независимость от центрального руководства? (3 ответа) (ОПК-1)

- а) Отдел по работе с жалобами потребителей
- б) Производство фарфоровой посуды
- в) GR-департамент
- г) Производство деревянной посуды
- д) Финансовый департамент
- е) Бюро дизайна национальной посуды

4. Какое из приведенных ниже утверждений о стратегии организации вытекает из исследования А.Чандлера? (ОПК-1)

- а) Стратегия нужна любой организации, т.к. это долгосрочный план действий в конкурентной среде
- б) Собственник бизнеса не может эффективно управлять своей организацией без стратегии
- в) Стратегии отражают контракт между менеджером и собственником: каких целей должна достичь организация и какими средствами
- г) Открывать любой новый бизнес-проект следует только с четким пониманием стратегии его развития
- д) нет ответа

### 5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:

5. Являются ли страховые агенты со своей клиентской базой, получающие комиссионное вознаграждение за продажи, частью страховой компании? (ОПК4)

а) с точки зрения управления продажами - нет; это независимые контрагенты и никак управлять ими нельзя

б) с точки зрения управления продажами - да; для них надо разрабатывать системы привлечения, удержания, обучения и мотивации, как для любого другого персонала

в) с юридической точки зрения - да; у них же есть договор со страховой компанией

г) с юридической точки зрения - нет; они субъекты индивидуального предпринимательства

д) нет никаких точек зрения, они являются частью организации

е) нет никаких точек зрения, они не являются частью организации

ж) нет ответа

6. Какой фактор адаптации является единственно важным в неоинституциональной теории? (ОПК-4)

а) поглощение ограничения

б) технология

в) подражание окружению

г) стратегия

д) нет ответа

### Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	96-100% правильных ответов
отлично	86-95% правильных ответов
очень хорошо	81-85% правильных ответов
хорошо	66-80% правильных ответов
удовлетворительно	56-65% правильных ответов

Оценка	Критерии оценивания
неудовлетворительно	46-55% правильных ответов
плохо	45% и меньше правильных ответов

### 5.1.7 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции УК-1:

#### 5.2.3. Типовой кейс для оценки сформированности компетенции УК-1, ОПК-1, ОПК-4

#### Кейс «Упадок Yahoo!»

Прочитать внимательно текст кейса, а далее – подготовить каждой командой ответы на вопросы, предварительно обсудив решение. Организаторы команд по очереди выступают с ответами, потом происходит обсуждение полученных результатов.

Вопросы:

1. Определите стадию жизненного цикла организации по Адизесу. (УК-1)
2. Какие признаки указывают на эту стадию жизненного цикла? (ОПК-1)
3. Какие шаги необходимо предпринять управленческому аппарату организации, чтобы избежать «упадка»? (ОПК-4)

Все началось в 1994 году, когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Фило (David Filo) два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалевших времени на то, чтобы бизнес встал на ноги. Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию. В 1995 году пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн. долларов. Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела подобно ракете и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде, где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства. Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе

единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальных систем, необходимых для контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! – это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть, «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в который больше никто не может проникнуть. Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху».

«Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, - сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo!. - Такая схема не работает». Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Её стиль управления хорошо работал пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров. В начале 2001 года Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 года. Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радуют более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой. «До настоящего времени, (Yahoo!) прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности, - сказал Семел. – Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo!

### **5.1.8 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-1:**

#### **5.1.3. Типовой кейс для оценки сформированности компетенции УК-1, ОПК-1, ОПК-4**

Кейс «Упадок Yahoo!»

Прочитать внимательно текст кейса, а далее – подготовить каждой командой ответы на вопросы, предварительно обсудив решение. Организаторы команд по очереди выступают с ответами, потом происходит обсуждение полученных результатов.

Вопросы:

1. Определите стадию жизненного цикла организации по Адизесу. (УК-1)
2. Какие признаки указывают на эту стадию жизненного цикла? (ОПК-1)

### 3. Какие шаги необходимо предпринять управленческому аппарату организации, чтобы избежать «упадка»? (ОПК-4)

Все началось в 1994 году, когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Фило (David Filo) два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалевших времени на то, чтобы бизнес встал на ноги. Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию. В 1995 году пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн. долларов. Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела подобно ракете и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде, где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства. Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальных систем, необходимых для контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! – это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть, «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в который больше никто не может проникнуть. Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, - сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo!. - Такая схема не работает». Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Ее стиль управления хорошо работал пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров. В начале 2001 года Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 года. Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радуют более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой. «До настоящего времени, (Yahoo!) прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности, - сказал Семел. – Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo!

#### 5.1.9 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:

### 5.2.3. Типовой кейс для оценки сформированности компетенции УК-1, ОПК-1, ОПК-4

#### Кейс «Упадок Yahoo!»

Прочитать внимательно текст кейса, а далее – подготовить каждой командой ответы на вопросы, предварительно обсудив решение. Организаторы команд по очереди выступают с ответами, потом происходит обсуждение полученных результатов.

Вопросы:

1. Определите стадию жизненного цикла организации по Адизесу. (УК-1)
2. Какие признаки указывают на эту стадию жизненного цикла? (ОПК-1)
3. Какие шаги необходимо предпринять управленческому аппарату организации, чтобы избежать «упадка»? (ОПК-4)

Все началось в 1994 году, когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Фило (David Filo) два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалеющих времени на то, чтобы бизнес встал на ноги. Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию. В 1995 году пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн. долларов. Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела подобно ракете и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде, где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства. Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальных систем, необходимых для контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! – это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть, «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в который больше никто не может проникнуть. Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, - сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo!. - Такая схема не работает». Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Ее стиль управления хорошо работал пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись

каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров. В начале 2001 года Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 года. Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радуют более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой. «До настоящего времени, (Yahoo!) прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности, - сказал Семел. – Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo!

### Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающийся демонстрирует полное незнание материала

## 5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации



Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

### 5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

#### 5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-1

1. Определение организационной структуры, формальная и неформальная структура.
2. Структурные характеристики организации.
3. Линейная и линейно-функциональная структуры.
4. Дивизиональная структура.
5. Сравнение функциональной и дивизиональной структур.
6. Функциональные связи.
7. Проектная структура.
8. Матричная структура.
9. Современные комплексные организации.
10. Модели организации Г. Минцберга.
11. Ситуационные модели, контекстные переменные.

12. Модель Чандлера.
13. Модель Портера.
14. Модель Майлза и Сноу.
15. Типология стратегических целей В.И. Герчикова.
16. Модель структурного соответствия.
17. Технология: модель Дж. Вудворд.
18. Технология: кастомизированное производство.
19. Технология: бережливое производство.
20. Технология сервиса.
21. Размер: исследование Астонской группы.
22. Модель жизненных циклов Адизеса.
23. Функции менеджмента на разных стадиях жизненного цикла.
24. Культура организации и структура.
25. Проблема границ организации.
26. Понятия внешней среды и макроокружения организации
27. Понятие микроокружения организации
28. Открытая и закрытая системы.
29. Размерности и типы внешней среды.
30. Ситуационная модель Дункана.
31. Модель Бернса и Сталкера.
32. Неоинституциональная теория: базовый подход.
33. Неоинституциональная теория: источники давления.
34. Реакции организации на институциональное давление.
35. Институциональный изоморфизм: соревновательный и институциональный "миры организаций".
36. Парадокс Стокдейла.
37. Организационная экология: базовые положения.

38. Основные выводы организационных экологов.
39. Теория ресурсной зависимости: классический подход.
40. Теория ресурсной зависимости: современная версия.
41. Реакция организации на изменения внешней среды.

### **5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-1**

1. Место теории организации в системе наук.
  2. Понятие организации.
  3. Эволюция теории организации.
  4. Функции организации как социальной системы.
  5. Естественная, искусственная системы.
  6. Классификация типов организации (Ч. Барнард, А.И. Пригожин).
  7. Определение организационной структуры, формальная и неформальная структура.
  8. Структурные характеристики организации.
  9. Линейная и линейно-функциональная структуры.
  10. Дивизиональная структура.
  11. Сравнение функциональной и дивизиональной структур.
  12. Функциональные связи.
  13. Проектная структура.
  14. Матричная структура.
  15. Современные комплексные организации.
  16. Модели организации Г. Минцберга.
  17. Ситуационные модели, контекстные переменные.
  18. Модель Чандлера.
- Модель Портера.

Модель Майлза и Сноу.

Типология стратегических целей В.И. Герчикова.

Модель структурного соответствия.

Технология: модель Дж. Вудворд.

Технология: кастомизированное производство.

Технология: бережливое производство.

Технология сервиса.

Размер: исследование Астонской группы.

Модель жизненных циклов Адизеса.

Функции менеджмента на разных стадиях жизненного цикла.

Культура организации и структура.

Проблема границ организации.

Понятия внешней среды и макроокружения организации

Понятие микроокружения организации

Открытая и закрытая системы.

Размерности и типы внешней среды.

Ситуационная модель Дункана.

Модель Бернса и Сталкера.

Неоинституциональная теория: базовый подход.

Неоинституциональная теория: источники давления.

Реакции организации на институциональное давление.

Институциональный изоморфизм: соревновательный и институциональный "миры организаций".

Парадокс Стокдейла.

Организационная экология: базовые положения.

Основные выводы организационных экологов.

Теория ресурсной зависимости: классический подход.

Теория ресурсной зависимости: современная версия.

Итоги: реакция организации на изменения внешней среды.

Типы организационных изменений.

Основные модели организационного развития.

Структурно-ситуационная модель.

Инновационная концепция развития организации: процесс изменений.

Инновационная концепция развития организации: методы осуществления изменений.

Инновационная модель В.С. Дудченко. Супер-цели.

Неоинституциональная теория организационного развития.

Развитие с позиций организационной экологии.

Развитие организации в теории жизненных циклов.

Поддержание жизнеспособности "долгоживущих" организаций.

Школа социальных систем.

Оценка эффективности организационной структуры.

### **5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-4**

1. Типы организационных изменений.

2. Основные модели организационного развития.

3. Структурно-ситуационная модель.

4. Инновационная концепция развития организации: процесс изменений.

5. Инновационная концепция развития организации: методы осуществления изменений.

6. Инновационная модель В.С. Дудченко. Супер-цели.

6. Неоинституциональная теория организационного развития.

7. Развитие с позиций организационной экологии.

8. Развитие организации в теории жизненных циклов.
9. Поддержание жизнеспособности "долгоживущих" организаций.
10. Школа социальных систем.
11. Оценка эффективности организационной структуры.
12. Концепция использования трудового ресурса (экономическая).
13. Концепция управления персоналом (организационно-административная).
14. Концепция управления человеческими ресурсами (организационно-социальная).
15. Концепция управления человеком (гуманистическая).

#### **Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
отлично	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.
очень хорошо	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок
хорошо	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок
удовлетворительно	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок.
неудовлетворительно	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.
плохо	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа

#### **5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Исследовательское задание) для оценки сформированности компетенции УК-1**

**Задание. Выносится на экзамен (УК-1, ОПК-1, ОПК-4)**

1. Изучаем концепцию (работаем в группах).
2. Подбираем пример организации, реализующей на практике (по вашему мнению), данную конкретную концепцию.
3. Делаем презентацию, которая отражает основные аспекты концепции (1-11) на примере выбранной организации (презентации из 12 слайдов получается, как минимум)
  1. Формулируем рекомендации для данной организации с точки зрения п.9 и п.10

	Содержание в соответствии с концепцией	Подтверждение на примере организации
1. Цель		
2. Теоретическая основа		
3. Парадигма управления		
4. Роль человека		
5. Место человека		
6. Требования к "качеству" сотрудника		
7. Типичный стиль управления		
8. Основная задача управления		
9. Условия эффективности:		
10. Особые затруднения:		
11. Сфера применения:		

### 5.3.5 Типовые задания (оценочное средство - Исследовательское задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-1

**Задание. Выносится на экзамен (УК-1, ОПК-1, ОПК-4)**

1. Изучаем концепцию (работаем в группах).
2. Подбираем пример организации, реализующей на практике (по вашему мнению), данную конкретную концепцию.

3. Делаем презентацию, которая отражает основные аспекты концепции (1-11) на примере выбранной организации (презентации из 12 слайдов получается, как минимум)

1. Формулируем рекомендации для данной организации с точки зрения п.9 и п.10

	Содержание в соответствии с концепцией	Подтверждение на примере организации
1. Цель		
2. Теоретическая основа		
3. Парадигма управления		
4. Роль человека		
5. Место человека		
6. Требования к "качеству" сотрудника		
7. Типичный стиль управления		
8. Основная задача управления		
9. Условия эффективности:		
10. Особые затруднения:		
11. Сфера применения:		

**5.3.6 Типовые задания (оценочное средство - Исследовательское задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-4**

**Задание. Выносится на экзамен (УК-1, ОПК-1, ОПК-4)**

1. Изучаем концепцию (работаем в группах).

2. Подбираем пример организации, реализующей на практике (по вашему мнению), данную конкретную концепцию.

3. Делаем презентацию, которая отражает основные аспекты концепции (1-11) на примере выбранной организации (презентации из 12 слайдов получается, как минимум)

1. Формулируем рекомендации для данной организации с точки зрения п.9 и п.10



	Содержание в соответствии с концепцией	Подтверждение на примере организации
1. Цель		
2. Теоретическая основа		
3. Парадигма управления		
4. Роль человека		
5. Место человека		
6. Требования к "качеству" сотрудника		
7. Типичный стиль управления		
8. Основная задача управления		
9. Условия эффективности:		
10. Особые затруднения:		
11. Сфера применения:		

**Критерии оценивания (оценочное средство - Исследовательское задание)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены),

Оценка	Критерии оценивания
	ответ логичен и обоснован, допущены неточности непринципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающийся демонстрирует полное незнание материала

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Щербина В.В. Социальные теории организации : словарь. - М. : ИНФРА-М, 2000. - 264 с. - (Библиотека словарей "Инфра-М"). - ISBN 5-16-000197-2 : 62.30., 7 экз.
2. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. - СПб. : Питер, 2001. - 512 с. - (Теория и практика менеджмента). - ISBN 5-272-00234-2 : 88.00., 3 экз.
3. Мильнер Борис Захарович. Теория организации. - Изд. 8-е, перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 848 с. - ISBN 978-5-16-005111-6 : 519.86., 27 экз.
4. Мильнер Борис Захарович. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями : Монография / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 624 с. - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-003649-6. - ISBN 978-5-16-106817-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=791991&idb=0>.
5. Мильнер Борис Захарович. Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление : Монография / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 288 с. - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-006175-7. - ISBN 978-5-16-500295-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=742225&idb=0>.
6. Виханский О. С. Менеджмент : учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономистъ, 2008. - 670 с. - (Homo faber). - 347.00., 1 экз.
7. Виханский Олег Самуилович. Менеджмент: век XXI : Сборник статей; Учебное пособие / Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, экономический факультет; Институт экономики промышленности Национальной академии наук Украины; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Высшая школа бизнеса. - Москва : Издательство "Магистр", 2019. - 352 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-9776-0353-9. - ISBN 978-

5-16-102543-7. - ISBN 978-5-16-010659-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=622727&idb=0>.

8. Дафт Ричард Л. Теория организации = Organization Theory and Design : учеб. по специальности "Менеджмент организации" / пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. - М. : Юнити-Дана, 2009. - 736 с. - (Зарубежный учебник). - ISBN 0-324-15691-X (англ.) : 405.00., 1 экз.

9. Попова Е. П. Теория организации : учебник и практикум / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2023. - 327 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-17680-3. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=871688&idb=0>.

10. Захарова Л. Н. Современные концепции и методы управления персоналом : учебно-методическое пособие. направление подготовки 38.04.03 управление персоналом квалификация (степень) «магистр» профиль подготовки: "управление персоналом и развитие человеческих ресурсов организации" / Захарова Л. Н., Леонова И. С., Махалин А. И. - Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. - 48 с. - Рекомендовано методической комиссией факультета социальных наук для студентов ННГУ, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом. - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции ННГУ им. Н. И. Лобачевского - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=709563&idb=0>.

11. Щербина Вячеслав Вячеславович. Организационное развитие : теория и практика. - М. : Шк. изд. и медиа бизнеса, 2011. - 297 с. - ISBN 978-5-4160-0012-7 : 90.00., 1 экз.

12. Кузнецов Юрий Викторович. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. - 4-е изд. - Москва : Юрайт, 2025. - 388 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-19129-5. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=920872&idb=0>.

#### Дополнительная литература:

1. Тихомирова Ольга Геннадьевна. Менеджмент организации: теория, история, практика : Учебное пособие / Национальный исследовательский университет ИТМО. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 256 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-005014-0. - ISBN 978-5-16-110661-7., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=834459&idb=0>.

2. Бакунов А. А. Организационное развитие предприятия : учебное пособие для студентов направления подготовки 38.04.01 экономика (магистерские программы: экономика предприятия, экономико-правовое обеспечение предприятия) очной и заочной формы обучения / Бакунов А. А., Защук М. С., Колесникова Е. А. - Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2022. - 125 с. - Книга из коллекции ДонНУЭТ имени Туган-Барановского - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=866458&idb=0>.

3. Организация и развитие корпоративных образований. Интеграция. Анализ взаимодействий. Организационное проектирование / Межов И.С., Бочаров С.Н. - Москва : НГТУ, 2010., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=654139&idb=0>.

4. Акатов Н. Б. Бизнес-модели и их применение в управлении инновационным саморазвитием компании : учебно-методическое пособие / Акатов Н. Б. - Пермь : ПНИПУ, 2012. - 196 с. - Утверждено Редакционно-издательским советом университета в качестве учебно-методического пособия. - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции ПНИПУ - Экономика и менеджмент. - ISBN 987-5-398-00890-6.,

<https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=748631&idb=0>.

5. Герстнер Луис. Кто сказал, что слоны не могут танцевать? Жесткие реформы для выживания компании : Практическое пособие. - 2-е изд. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 320 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-5007-1., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=620695&idb=0>.

6. Болмэн Ли Дж. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм : Практическое пособие. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 625 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-1863-7., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=594143&idb=0>.

7. Адизес И. Управление жизненным циклом компании: Как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать : монография / Адизес И. - Москва : Альпина Паблишер, 2022. - 514 с. - ISBN 978-5-9614-7894-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=878691&idb=0>.

8. Мильнер Борис Захарович (Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова). Теория организации : Учебник / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - 8. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 848 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-004700-3. - ISBN 978-5-16-111156-7 (электр. издание), <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=915766&idb=0>.

9. Теория организации : учебник и практикум для спо / Г. Р. Латфуллин [и др.]. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2024. - 153 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-20715-6. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт", <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=920601&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. Программный пакет MS Office.
2. [www.elibrary.ru/defaultx.asp](http://www.elibrary.ru/defaultx.asp) - научная электронная библиотека
3. <http://znaniyum.com/> - электронно-библиотечная система
4. [www.humanities.edu.ru](http://www.humanities.edu.ru) - сайт «Гуманитарное образование»
5. <http://www.iqlib.ru> – электронная библиотека образовательных и просветительных изданий
6. <https://e.hr-director.ru/> - Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами
7. <https://e.gd.ru/> - Генеральный директор: Персональный журнал руководителя. – URL:
8. <http://hr-portal.ru/> - HR portal: Сообщество. Публикации
9. <https://spiral-dynamics.ru/> - Спиральная динамика
10. <http://adizes.ru/> - официальный сайт Института Адизеса в России.

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Марико Валерия Валерьевна, кандидат педагогических наук.

Заведующий кафедрой: Бедный Александр Борисович, кандидат социологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.