

Федеральное государственное образовательное  
бюджетное учреждение высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента и инноваций  
Факультета «Высшая школа управления»

**УТВЕРЖДАЮ**  
Проректор по учебной  
и методической работе  
Е.А. Каменева  
«30» ноября 2022 г.

Ю.А. Лимарева  
**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Рабочая программа дисциплины**  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»  
ОП «Маркетинг», ОП «Финансовый менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета Высшая школа управления  
(протокол № 24 от 24.11.2022г.)  
Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента и инноваций  
(протокол № 06 от 26.10.2022 г.)*

Москва 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1. Содержание дисциплины	6
5.2. Учебно – тематический план	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	16
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	16
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	19
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	20
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	31
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	32
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	33
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	35
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	35

## 1. Наименование дисциплины

Теория организации и управление изменениями

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКН-1	Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач	<p>1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.</p> <p>2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.</p>	<p><b>Знать:</b> терминологии, направления, школы, современные тенденции менеджмента и позиции российской управленческой мысли.</p> <p><b>Уметь:</b> демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.</p> <p><b>Знать:</b> особенности проведения современных научных исследований.</p> <p><b>Уметь:</b> адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.</p>
ПКН-3	Способность применять инструменты прогнозирования,	1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конку-	<b>Знать:</b> методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества

	методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	<p>рентного преимущества фирмы.</p> <p>2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p>3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p>фирмы.</p> <p><b>Уметь:</b> применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p><b>Знать:</b> методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности</p> <p><b>Знать:</b> особенности работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p> <p><b>Уметь:</b> работать прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>
--	--	---	--

### 3. Место дисциплине в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория организации и управление изменениями» относится к блоку общепрофессионального цикла, по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», ОП «Маркетинг», ОП «Финансовый менеджмент».

### 4. Объём дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Для направления «Менеджмент» ОП «Маркетинг» (очная форма обучения)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 3 (в часах)	Семестр 4 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>6 з.е./216</b>	<b>3 з.е./108</b>	<b>3 з.е./108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<i>Лекции</i>	32	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	68	34	34
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>116</b>	<b>58</b>	<b>58</b>
Вид текущего контроля	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>экзамен</i>	<i>Зачет</i>	<i>Экзамен</i>

Для направления «Менеджмент» ОП «Финансовый менеджмент» (очная форма обучения)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 3 (в часах)	Семестр 4 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>6 з.е./216</b>	<b>3 з.е./108</b>	<b>3 з.е./108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<i>Лекции</i>	32	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	68	34	34
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>116</b>	<b>58</b>	<b>58</b>
Вид текущего контроля	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>экзамен</i>	<i>Зачет</i>	<i>Экзамен</i>

Для направления «Менеджмент» ОП «Маркетинг» (очно-заочная форма обучения, ИОО)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 3 (в часах)	Семестр 4 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>6 з.е./216</b>	<b>3 з.е./108</b>	<b>3 з.е./108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
<i>Лекции</i>	16	8	8

Семинары, практические занятия	52	26	26
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>148</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	экзамен	Зачет	Экзамен

Для направления «Менеджмент», ОП Финансовый менеджмент, (очно-заочная форма обучения, ИОО)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 3 (в часах)	Семестр 4 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>6 з.е./216</b>	<b>3 з.е./108</b>	<b>3 з.е./108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
Лекции	16	8	8
Семинары, практические занятия	52	26	26
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>148</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	экзамен	Зачет	Экзамен

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

### 5.1 Содержание дисциплины

#### Тема 1. Организация как сложная социально-экономическая система

Понятие, сущность теории организации как науки об основных закономерностях жизнедеятельности организации. Организация как объект теории организации. Различные типы организации: неоклассическая, контрактная, административная, стратегическая, ресурсная. Классификация организаций: по размерам, по формам собственности, по организационно-правовой форме, по типам внутренней структуры управления. Соотношение формальной и неформальной организации. Конфигурация

организации по Г. Минцбергу. Соотношение различных форм организации с ее эффективностью. Сущность, этапы построения и виды организационных структур. Конфигурация организации в зависимости от выбранной бизнес-модели и системы продаж (персональное обслуживание, эксклюзивное персональное обслуживание, самообслуживание, сообщество клиентов и т.д.). Обеспечение стратегического соответствия между различными направлениями деятельности организации.

Роль современных информационных систем в становлении и развитии теории организации.

## **Тема 2. Законы и принципы функционирования организации**

Положение организации на рынке. Неопределенность окружающей среды: простая - сложная окружающая среда, стабильная - нестабильная окружающая среда. Параметрическая и радикальная неопределенность. Организация в условиях неопределенности. Инструменты и методы управления в условиях неопределенности (предвидение, сценарное планирование, реальные опционы, адаптация, инварианты).

Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности организации. Открытые и закрытые системы. Теории открытых инноваций Чесборо как способа для организации преуспеть в новых технологических условиях. Понятие экономической устойчивости организации и способы ее обеспечения. Цепочка создания ценности по М. Портеру.

## **Тема 3. Динамические аспекты организации**

Критические факторы успеха организации и организационная структура. Жизненный цикл организации и уровни развития организации. Организационные изменения на разных стадиях жизненного цикла компании. Нормальные и фатальные проблемы. Зависимость гибкости управления и контроля от стадии жизненного цикла.

Метафорический подход к анализу организации Г. Моргана. Образы организации по видам существующей в ней организационной и

коммуникативной культуры: красные, янтарные, оранжевые, зеленые, бирюзовые, перламутровые. Соотношение различных форм организации с ее эффективностью. Базовые противоречия организации.

Менеджерские архетипы (производитель, администратор, предприниматель, интегратор) и их декомпозиция в зависимости от стратегических задач организации.

#### **Тема 4. Технологии, модели и механизмы управления изменениями**

Организационные изменения как принятие организацией новой идеи или формы поведения. Необходимость и стратегическая роль изменений. Многообразие подходов к организационным изменениям. Организационные изменения: эволюционный и адаптационный подходы. Виды организационных изменений. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям. **Модель силового поля К. Левина.** Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну).

Изменение корпоративной культуры. Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис - Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель Т. Питерса - Р. Уотермена). Корпоративная культура и этика в глобальной окружающей среде. Выработка долгосрочной стратегии развития организации. Декомпозиция миссии, целей и задач организации как основа построения карт компетенций и внедрения системы KPI.

#### **Тема 5. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций**

Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Понятие, роль и виды организационной культуры. Элементы организационной культуры. Конкурирующие ценности К. Камерона и Р. Куинна. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности.

Корпоративная культура как тип оргкультуры. Классификация корпоративной культуры Дж. Зонненфельда. Основные и дополнительные



функции оргкультуры. Управленческие цели оргкультуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. Модель Р. Барретта. Методы диагностики оргкультуры. Модель Д. Денисона. Особенности управления развитием организационной культур. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Модель «Спиральной динамики». Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.

### **Тема 6. Организационное проектирование: системный подход**

Организация как система. Формирование вертикальных и горизонтальных связей в организации. Координация в организациях. Подходы к поиску оптимального соотношения гибкости и контроля в зависимости от этапа жизненного цикла компании.

Сила и власть в организации. Роль сильного лидера. Менеджер как управленец или носитель предпринимательского духа. Коллегиальность системы принятия решений: плюрализм мнений или потеря управляемости. Отличие образа менеджера в восприятии разных культур: американская, немецкая, японская системы менеджмента.

Информация и контроль в организации. Влияние информационных технологий на управление в организации. Совершенствование взаимодействия и контроля при внедрении в организации дистанционных форм занятости. Управление качеством.

### **Тема 7. Перспективные направления развития организации**

Современные тенденции в развитии организаций в XXI веке. Самоорганизация и управление самоорганизацией. Адаптивные организационные структуры: проектная организация, матричная структура, организационная структура типа конгломерата.

Современные формы развития бизнес-среды (коворкинг, акселератор, хакатон, инкубатор). Создание стратегических альянсов и партнерств с целью приобретения компанией новых компетенций, привлечения талантов. Покупка стартапов как путь к омоложению организации, выход на новые рынки.

Организация в восприятии потребителя: единство целей и действий бэк-офиса и фронт-офиса при взаимодействии с клиентом. Организация в восприятии работника: меры по формированию и развитию «бренда работодателя». Значение имиджа организации в профессиональных сообществах в сети Интернет.

## **Тема 8. Инновации и современные инструменты управления изменениями**

Элементы успешных изменений: идеи, потребности, принятие инновационного решения, реализация, ресурсы. Жизненный цикл инноваций. Мероприятия, способствующие успеху изменений. Модели управления изменениями. Модель EASIER. Модель ADKAR. Модель Дж. Коттера. Методы успешного проведения изменений: участие, коммуникации и образование, переговоры и заключение соглашений, поддержка изменений со стороны высшего руководства.

### **5.2. Учебно-тематический план**

Таблица 3

**Для направления «Менеджмент», ОП Маркетинг, ОП Финансовый менеджмент 3, 4 семестр, 6 з. е. (очная форма обучения)**

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>			Самостоя тельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары, практическ ие занятия		
1	2	3	4	5	6	8	9
1.	Тема 1. Организация как сложная социально-экономи ческая система	26	12	4	8	14	Опрос, тест, групповая дискуссия

2.	Тема 2. Законы и принципы функционирования организации	26	12	4	8	14	Разбор кейсов, групповая дискуссия
3.	Тема 3. Динамические аспекты организации	26	12	4	8	14	Мини-кейсы, решение расчетных и ситуационных
4.	Тема 4. Технологии, модели и механизмы управления	26	12	4	8	14	Опрос, решение расчетных и ситуационных задач,
5.	Тема 5. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития	30	16	4	12	14	Выполнение кейса, устный опрос, доклады
6.	Тема 6. Организационное проектирование: системный подход	28	12	4	8	16	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций
7	Тема 7. Перспективные направления развития организации	26	12	4	8	14	Выполнение кейса, устный опрос, доклады
8	Тема 8. Инновации и современные инструменты управления изменениями	28	12	4	8	16	Подготовка к промежуточной аттестации. Тестовые задания
В целом по дисциплине		216	100	32	68	116	Согласно учебному плану: Контрольная
ИТОГО в %		100	46	32	68	54	

**Для направления «Менеджмент», ОП Маркетинг, ОП Финансовый менеджмент, 3, 4 семестр, 6 з. е. (о/з, ИОО)**

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах			Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	Самостоятельна	

			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия	самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6	8	9
1.	Тема 1. Организация как сложная социально-экономическая система	24	8	2	6	16	Опрос, тест, групповая дискуссия
2.	Тема 2. Законы и принципы функционирования организации	24	8	2	6	16	Разбор кейсов, групповая дискуссия
3.	Тема 3. Динамические аспекты организации	26	8	2	6	18	Мини-кейсы, решение расчетных и ситуационных задач
4.	Тема 4. Технологии, модели и механизмы управления изменениями	26	8	2	6	18	Опрос, решение расчетных и ситуационных задач, доклады
5.	Тема 5. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организации	30	10	2	8	20	Выполнение кейса, устный опрос, доклады
6.	Тема 6. Организационное проектирование: системный	28	8	2	6	20	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций
7.	Тема 7. Перспективные направления развития	28	8	2	6	20	Выполнение кейса, устный опрос, доклады

8	Тема 8. Инновации и современные инструменты управления изменениями	30	10	2	8	20	Подготовка к промежуточной аттестации. Тестовые задания
В целом по дисциплине		216	68	16	52	148	Согласно учебному плану: Контрольная
ИТОГО в %		100	32	24	76	68	

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники	Формы проведения семинарских занятий
Тема 1. Организация как сложная социально-экономическая система	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскройте понятие, сущность теории организации</li> <li>2. Каковы основные функции организации?</li> <li>3. Приведите основные признаки классификации организаций.</li> <li>4. Осуществите классификацию организаций по этим признакам.</li> <li>5. Рассмотрите основные виды организационных структур.</li> <li>6. Каковы факторы, определяющие преимущества тех или иных структур организации по г. Минцбергу?</li> <li>7. Поясните необходимость обеспечения стратегического соответствия между различными направлениями деятельности организации</li> <li>8. В чем проявляется роль современных информационных систем в становлении и развитии теории организации?</li> <li>9 Раскройте проблему соотношения различных форм организации с ее эффективностью</li> </ol> <p>Рекомендуемая литература: основная 3, дополнительная 4, 7.</p>	Беседа. Дискуссия. Вводное тестирование. Ситуационное задание с докладом

<p>Тема 2. Законы и принципы функционирова ния организации</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на товарных рынках.</li> <li>2. Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на рынке труда.</li> <li>3. Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на финансовых рынках.</li> <li>4. Каковы признаки поведения доминирующей на рынке фирмы?</li> <li>5. Рассмотрите дифференциацию продукта как стратегическое поведение фирмы.</li> <li>6. Рассмотрите причины и цели вертикальных ограничений, устанавливаемых фирмами.</li> <li>7. Каковы основы стратегического взаимодействия фирм на рынке?</li> <li>8. Каковы причины, условия и цели эффективных слияний и поглощений?</li> <li>9. Раскройте природу ценовой дискриминации.</li> <li>10. В чем особенности взаимодействия фирмы с государством?</li> </ol> <p>Рекомендуемая литература: основная 2, 3, дополнительная 1, 4, 7.</p>	<p>Опрос. Тестирование. Ситуационное задание. Тестирование. Доклад-презентация</p>
<p>Тема 3. Динамические аспекты организации</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы основные факторы развития организации?</li> <li>2. В чем причины возникновения жизненного цикла организации?</li> <li>3. Укажите и охарактеризуйте этапы жизненного цикла организации.</li> <li>4. Что обуславливает организационные изменения?</li> <li>5. Охарактеризуйте метафорический подход к анализу организации Г. Моргана</li> <li>6. Поясните, в чем проявляются базовые противоречия организации</li> </ol> <p>Рекомендуемая литература: основная 1, дополнительная 4, 7.</p>	<p>Опрос. Дискуссия. Ситуационные задания с докладами презентациями</p>

<p>Тема 4. Технологии, модели и механизмы управления изменениями</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассмотрите основные виды организационных изменений.</li> <li>2. Какова природа сопротивления организационным изменениям?</li> <li>3. Назовите и охарактеризуйте основные виды сопротивления организационным изменениям?</li> <li>4. Какие методы управления сопротивлением изменениям вы знаете?</li> <li>5. В чем суть процессного подхода к управлению сопротивлением изменениям?</li> <li>6. Дайте определение устойчивости организации.</li> <li>7. Каковы методы обеспечения экономической устойчивости?</li> <li>8. В чем особенности устойчивых состояний, режимов функционирования и развития организации?</li> </ol> <p>Рекомендуемая литература: основная 2, дополнительная 4.</p>	<p>Опрос. Дискуссия. Ситуационные задания с докладами презентациями</p>
<p>Тема 5. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис - Р. Моран).</li> <li>2. Влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель Т. Питерса - Р. Уотермена).</li> </ol> <p>Рекомендуемая литература: основная 2, дополнительная 4.</p>	<p>Опрос. Дискуссия. Ситуационные задания с докладами презентациями</p>
<p>Тема 6. Организационное проектирование: системный подход</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскройте основные принципы построения и функционирования организации.</li> <li>2. Как формируются и какую роль в организации играют вертикальные связи?</li> <li>3. Как формируются и какую роль в организации играют горизонтальные связи?</li> <li>4. Какие формы координации в организации вы знаете?</li> <li>5. Раскройте суть и отличия категорий сила и власть в организации?</li> <li>6. Какое влияние на организацию оказывает информация?</li> <li>7. Какие основные патологии встречаются в организации?</li> <li>8. Каковы инструменты корректировки этих патологий?</li> </ol> <p>Рекомендуемая литература: основная 1, 2, дополнительная 4.</p>	<p>Опрос. Дискуссия. Ситуационные задания с докладами презентациями</p>

Тема 7. Перспективные направления развития организации	1. Раскройте основные тенденции развития современных организаций. 2. Какие виды нетрадиционных организаций возникают в последнее время? 3. Опишите подробно особенности каждой из этих организаций. 4. Раскройте природу и суть самовыполняющихся контрактов. 5. Рассмотрите гибкие подходы к организациям. 6. Какие особенности лежат в основе самоорганизации? Рекомендуемая литература: основная 1, дополнительная 4, 7.	Опрос. Дискуссия в форме «круглого стола». Ситуационные задания. Тестирование.
Тема 8. Инновации и современные инструменты управления изменениями	1. Охарактеризуйте основные элементы успешных изменений, производимых в организации. 2. Поясните, как влияет принятие инновационного решения на изменения в организации. 3. Охарактеризуйте жизненный цикл инноваций. 4. Какие мероприятия будут способствовать успеху изменений в организации? Рекомендуемая литература: основная 2,	Опрос. Дискуссия в форме «круглого стола». Ситуационные задания. Тестирование

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Организация как сложная социально-экономическая система	Дискретные альтернативы организации. Функции организации. Классификация организаций. Организационная структура Организационная культура. Базовые противоречия в организации.	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.



Тема 2. Законы и принципы функционирования организации	Фирма на товарном рынке, на рынке труда, на финансовом рынке. Стратегическое поведение фирмы на рынке. Дифференциация продукта. Вертикальные ограничения. Слияния и поглощения. Ценовая дискриминация. Взаимодействие фирмы с государством.	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.
Тема 3. Динамические аспекты организации	Факторы развития организации. Жизненный цикл организации. Этапы развития организации по И.К. Адизесу. Образы организации по видам существующей в ней организационной и коммуникативной культуры: красные, янтарные, оранжевые, зеленые, бирюзовые, перламутровые	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для самостоятельного проектирования оргструктур.
Тема 4. Технологии, модели и механизмы управления изменениями	Управление организационным сопротивлением. Устойчивость организации и ее обеспечение. Устойчивые состояния, режимы функционирования и развития организации. Организационные изменения: эволюционный и адаптационный подходы. Виды организационных изменений. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям. Модель силового поля К. Левина. Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну).	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.

<p>Тема 5. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций</p>	<p>Типы организационной культуры. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности. Элементы организационной культуры. Конкурирующие ценности К. Камерона и Р. Куинна. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности. Корпоративная культура как тип оргкультуры. Классификация корпоративной культуры Дж. Зонненфельда. Основные и дополнительные функции оргкультуры. Управленческие цели оргкультуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. Модель Р. Барретта. Методы диагностики оргкультуры. Модель Д. Денисона. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.</p>	<p>- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.</p>
<p>Тема 6. Организационное проектирование: системный подход</p>	<p>Роль сильного лидера. Менеджер как управленец или носитель предпринимательского духа. Коллегиальность системы принятия решений: плюрализм мнений или потеря управляемости. Отличие образа менеджера в восприятии разных культур: американская, немецкая, японская системы менеджмента. Информация и контроль в организации. Влияние информационных технологий на управление в организации. Управление качеством.</p>	<p>- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию</p>

Тема 7. Перспективные направления развития организации	Современные тенденции в развитии организаций в XXI веке. Самоорганизация и управление самоорганизацией. Адаптивные организационные структуры: проектная организация, матричная структура, организационная структура типа конгломерата. Современные формы развития бизнес-среды (коворкинг, акселератор, хакатон, инкубатор). Гибкие подходы к организации.	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.
Тема 8. Инновации и современные инструменты управления изменениями	Критерии успешности изменений: ценности, потребности, принятие инновационного решения. Жизненный цикл инноваций. Мероприятия, способствующие успеху изменений. Модели управления изменениями. Модель EASIER. Модель ADKAR. Модель Дж. Коттера. Новые методы успешного проведения изменений. Участие в проведении изменений со стороны высшего руководства.	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### Примерный перечень заданий к выполнению контрольной работы

1. Психологический портрет работника и особенности поведения человека в условиях организационных изменений.
2. Системный подход в управлении организационными изменениями.
3. Подходы к принятию управленческих решений в условиях организационных изменений.
4. Кризис лидерства и кризис автономии согласно модели развития Л.Грейнера.
5. Роль организационной культуры в осуществлении изменений.
6. Стратегии проведения организационных изменений: директивная, нормативная, системная.
8. Система внутренних коммуникаций при формировании изменений в организации.
9. Влияние организационной структуры на ее эффективность.
10. Конфигурация организации в зависимости от выбранной бизнес-модели и системы продаж.
11. Роль современных информационных систем в становлении и развитии организации.
12. Организация в условиях неопределенности. Инструменты и методы

управления в условиях нестабильной внешней среды.

13. Теории открытых инноваций Чесборо как способа для организации преуспеть в новых технологических условиях.

14. Цепочка создания ценности по М. Портеру (на примере организации).

15. Критические факторы успеха организации и организационная структура.

16. Жизненный цикл организации и уровни развития организации.

17. Организационные изменения на разных стадиях жизненного цикла компании.

18. Менеджерские архетипы (производитель, администратор, предприниматель, интегратор) и их декомпозиция в зависимости от стратегических задач организации.

19. Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну).

20. Декомпозиция миссии, целей и задач организации как основа построения карт компетенций и внедрения системы KPI.

21. Подходы к управлению организационной культурой предприятия и механизмы их реализации.

22. Методы преодоления барьеров по изменению организационной культуры.

23. Подходы к поиску оптимального соотношения гибкости и контроля в зависимости от этапа жизненного цикла компании.

24. Совершенствование взаимодействия и контроля при внедрении в организации дистанционных форм занятости.

25. Современные формы развития бизнес-среды (коворкинг, акселератор, хакатон, инкубатор).

26. Создание стратегических альянсов и партнерств с целью приобретения компанией новых компетенций.

27. Покупка стартапов как путь к омоложению организации.

28. Организация в восприятии потребителя: единство целей и действий бэк- офиса и фронт-офиса при взаимодействии с клиентом.

29. Организация в восприятии потребителя: единство целей и действий бэк- офиса и фронт-офиса при взаимодействии с клиентом.

30. Методы успешного проведения изменений: участие, коммуникации и образование, переговоры и заключение соглашений, поддержка изменений со стороны высшего руководства.

Критерии бальной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Департамента.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов освоения

образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

**Для направления «Менеджмент» ОП «Маркетинг»**

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения	Типовые контрольные задания
<u>ПКН-1</u> Владение основными научными понятиями и	1. Демонстрирует знания терминологии, направлений,	<b>Знать:</b> терминологии, направления, школы, современные тенденции менеджмента и позиции российской	<b>Задание.</b> Г-жа Иванова решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо.

<p>категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач</p>	<p>школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли. 2.Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.</p>	<p>управленческой мысли. <b>Уметь:</b> демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли. <b>Знать:</b> особенности проведения современных научных исследований. <b>Уметь:</b> адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.</p>	<p>Так и случилось, полгода закусочная Г-жа Иванова пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Г-жа Иванова, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их.</p> <p>Тогда Г-жа Иванова изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Г-жа Иванова была вынуждена закрыть свое кафе.</p> <p><i>Вопросы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как вы оцениваете подход Г-жи Ивановой к предварительному изучению рынка?</li> <li>2. Как можно сформулировать миссию предприятия Г-жи Ивановой?</li> <li>3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?</li> <li>4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Г-жа Иванова?</li> <li>5. Как бы вы посоветовали действовать Г-же Ивановой?</li> </ol>
--	---	--	---

<p><b>ПКН-3</b></p> <p>Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации</p>	<p>1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p>2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p>3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p><b>Знать:</b> методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p><b>Уметь:</b> применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p><b>Знать:</b> методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p><b>Знать:</b> особенности работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p> <p><b>Уметь:</b> работать с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p><b>Задание.</b></p> <p>Руководство завода, стремясь повысить качество производимой продукции, приняло решение выделить значительные средства на создание банка инновационных идей, в который включаются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предложения по производству новых видов продукции с использованием имеющихся производственных мощностей и технологий;</li> <li>• предложения по разработке новых функциональных возможностей выпускаемой продукции;</li> <li>• предложения по совершенствованию сети послепродажного обслуживания продукции, выпускаемой предприятием;</li> <li>• конструкторские разработки, в результате которых могут обеспечиваться новые функциональные возможности выпускаемой предприятием продукции или новые виды продукции;</li> <li>• проведение патентного поиска.</li> </ul> <p>На первом этапе реализации принятого решения затраты на создание банка инновационных идей превысили выручку, полученную от реализации нововведений.</p> <p>Проанализируйте инновационную стратегию завода, выпускающего станки для промышленных предприятий. Считаете ли вы оправданной инновационную стратегию предприятия? Как принятые руководством завода решения характеризуют систему управления заводом?</p>
--	---	--	---

**Для направления «Менеджмент» ОП «Финансовый менеджмент»**

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
--------------------------	---	---	-----------------------------



<p><u>ПКН-1</u> Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач</p>	<p>1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли. 2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.</p>	<p><b>Знать:</b> терминологии, направления, школы, современные тенденции менеджмента и позиции российской управленческой мысли. <b>Уметь:</b> демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли. <b>Знать:</b> особенности проведения современных научных исследований. <b>Уметь:</b> адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.</p>	<p><b>Задание.</b> Иллюстрируя современные подходы к построению организаций, исследователи приводят основные характеристики холотропической организации нового типа, характерными чертами которой являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Связь самоорганизующихся команд.</li> <li>• Полномочия и ответственность за принятие решений распределяются по всей организации (выделяются зоны ответственности).</li> <li>• Информация общедоступна (единая информационная база).</li> <li>• В большей степени подходит малым и средним компаниям.</li> </ul> <p>Примером подобной организации является компания Spotify. Её характеризуют как «гибкую» организацию современного типа.</p> <p>Сформулируйте главные признаки высокоэффективной организации данного типа и многих других современных инновационных организационных структур. Дополните выявленные характеристики основными факторами, которые, на ваш взгляд, отражают ключевые тренды современного организационного дизайна.</p>
---	---	---	---

<p><u>ПКН-3</u></p> <p>Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации</p>	<p>4. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p>5. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p>6. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p><b>Знать:</b> методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p><b>Уметь:</b> применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p><b>Знать:</b> методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p><b>Знать:</b> особенности работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p> <p><b>Уметь:</b> работать с прогнозными документами и планами организации, экономического развития</p>	<p>На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных. Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены. Второй предложенный вариант решения проблемы предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.</p> <p>По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта в одном случае со значительно сниженной продажной ценой, а в другом – с обновлённой упаковкой и повышенной ценой.</p> <p>Определите характер развития ситуации по первому и второму сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным? Предложите свой вариант решения с применением сценарного подхода.</p>
--	---	--	--

### **Примерный перечень заданий для подготовки к зачету**

1. Организация как объект теории. Различные типы организации: неоклассическая, контрактная, административная, стратегическая, ресурсная.
2. Конфигурация организации в зависимости от выбранной бизнес-модели и системы продаж (персональное обслуживание, эксклюзивное персональное обслуживание, самообслуживание, сообщество клиентов и т.д.).
3. Обеспечение стратегического соответствия между различными направлениями деятельности организации.
4. Отделение управления от собственности. Альтернативные цели компаний (цели собственников и управляющих, иерархия принятия решений, бюрократическая организация, цели работников фирмы).
5. Соотношение формальной и неформальной организации.
6. Образы организации по видам существующей в ней организационной и коммуникативной культуры: красные, янтарные, оранжевые, зеленые, бирюзовые.
7. Соотношение различных форм организации с ее эффективностью. Базовые противоречия организации.
8. Положение организации на рынке. Неопределенность окружающей среды: простая - сложная окружающая среда, стабильная - нестабильная окружающая среда.
9. Параметрическая и радикальная неопределенность. Организация в условиях неопределенности.
10. Инструменты и методы управления в условиях неопределенности (предвидение, сценарное планирование, реальные опционы, адаптация, инварианты).
11. Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности организации.
12. Открытые и закрытые системы.
13. Теории открытых инноваций Чесборо как способа для организации преуспеть в новых технологических условиях.
14. Понятие экономической устойчивости организации и способы ее обеспечения. Цепочка создания ценности по М. Портеру.
15. Критические факторы успеха организации и организационная структура. Жизненный цикл организации и уровни развития организации.
16. Организационные изменения на разных стадиях жизненного цикла компании.
17. Многообразие подходов к организационным изменениям. Организационные изменения: эволюционный и адаптационный подходы. Виды организационных изменений. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям.
18. Управление изменениями. Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну).

19. Изменение корпоративной культуры. Выработка долгосрочной стратегии развития организации.
20. Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис - Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель Т. Питерса - Р. Уотермена).

### **Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Организация как объект теории. Различные типы организации: неоклассическая, контрактная, административная, стратегическая, ресурсная.
2. Конфигурация организации в зависимости от выбранной бизнес-модели и системы продаж (персональное обслуживание, эксклюзивное персональное обслуживание, самообслуживание, сообщество клиентов и т.д.).
3. Обеспечение стратегического соответствия между различными направлениями деятельности организации.
4. Отделение управления от собственности. Альтернативные цели компаний (цели собственников и управляющих, иерархия принятия решений, бюрократическая организация, цели работников фирмы).
5. Соотношение формальной и неформальной организации.
6. Образы организации по видам существующей в ней организационной и коммуникативной культуры: красные, янтарные, оранжевые, зеленые, бирюзовые.
7. Соотношение различных форм организации с ее эффективностью. Базовые противоречия организации.
8. Положение организации на рынке. Неопределенность окружающей среды: простая - сложная окружающая среда, стабильная - нестабильная окружающая среда.
9. Параметрическая и радикальная неопределенность. Организация в условиях неопределенности.
10. Инструменты и методы управления в условиях неопределенности (предвидение, сценарное планирование, реальные опционы, адаптация, инварианты).
11. Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности организации.
12. Открытые и закрытые системы.
13. Теории открытых инноваций Чесборо как способа для организации преуспеть в новых технологических условиях.
14. Понятие экономической устойчивости организации и способы ее обеспечения. Цепочка создания ценности по М. Портеру.
15. Критические факторы успеха организации и организационная структура. Жизненный цикл организации и уровни развития организации.

16. Организационные изменения на разных стадиях жизненного цикла компании.
17. Многообразие подходов к организационным изменениям. Организационные изменения: эволюционный и адаптационный подходы. Виды организационных изменений. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям.
18. Управление изменениями. Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну).
19. Изменение корпоративной культуры. Выработка долгосрочной стратегии развития организации.
20. Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис - Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель Т. Питерса - Р. Уотермена).
21. Типы организационной культуры. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности.
22. Корпоративная культура как тип оргкультуры. Основные и дополнительные функции оргкультуры.
23. Управленческие цели оргкультуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. Методы диагностики оргкультуры.
24. Особенности управления развитием организационной культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.
25. Формирование вертикальных и горизонтальных связей в организации. Координация в организациях.
26. Подходы к поиску оптимального соотношения гибкости и контроля в зависимости от этапа жизненного цикла компании.
27. Сила и власть в организации. Роль сильного лидера. Менеджер как управленец или носитель предпринимательского духа.
28. Коллегиальность системы принятия решений: плюрализм мнений или потеря управляемости.
29. Отличие образа менеджера в восприятии разных культур: американская, немецкая, японская системы менеджмента.
30. Самоорганизация и управление самоорганизацией.
31. Информация и контроль в организации. Влияние информационных технологий на управление в организации.
32. Совершенствование взаимодействия и контроля при внедрении в организации дистанционных форм занятости.
33. Современные формы развития бизнес-среды (коворкинг, акселератор, хакатон, инкубатор).
34. Создание стратегических альянсов и партнерств с целью

приобретения компанией новых компетенций, привлечения талантов.

35. Покупка стартапов как путь к омоложению организации, выход на новые рынки.

36. Организация в восприятии потребителя: единство целей и действий бэк-офиса и фронт-офиса при взаимодействии с клиентом.

37. Организация в восприятии работника: меры по формированию и развитию «бренда работодателя».

38. Значение имиджа организации в профессиональных сообществах в сети Интернет.

39. Адаптивные организационные структуры: проектная организация, матричная структура, организационная структура типа конгломерата.

40. Модели управления изменениями. Модель EASIER. Модель ADKAR. Модель Дж. Коттера.

#### **Пример экзаменационного билета**

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение**

**высшего образования**

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ**

**РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**(Финансовый университет)**

Департамент менеджмента и инноваций

Дисциплина «Теория организации и управление изменениями»

Факультет «Высшая школа управления» Форма обучения

Семестр 4 Направление Менеджмент

#### **Экзаменационный билет №**

#### **Задание 1. (20 баллов). Теоретический вопрос.**

Охарактеризуйте особенности управления развитием организационной культуры, подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации.

#### **Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.**

1. Установите правильную последовательность этапов в модели ADKAR.

1: осознание необходимости изменений

2: желание поддержать изменения и участвовать в них

3: знание того, как именно следует осуществлять изменения и каким должен быть результат

4: способность внедрять изменения день за днем, систематически

5: способность закрепить результат перемен

2. Оценить необходимость изменений позволяет формула, которую предложил...

- Д. Глейчер

- К. Левин

- О. С. Виханский

- Дж. Хайят

- Р. Липпит

3. Последовательное осуществление организационных изменений требует гибкой поэтапной работы. Установите этапы процесса преобразования в правильной последовательности/

- 1: этап подготовки
- 2: этап сбора информации и определения проблем
- 3: этап организационно-технического проектирования
- 4: этап социального проектирования
- 5: этап преобразования организации

4. Успех проведения изменений в организации в значительной степени зависит от:

- : внимания и поддержки персонала
- коммуникации с персоналом
- вовлеченности персонала
- наличия информационной системы в организации
- организационно-правовой формы

5. К методам проведения изменений в организации, ориентируемым на задачи и технологии, являются:

- проектирование работы
- кружки качества
- реинжиниринг бизнес-процессов
- консультирование по процессу
- построение команды

### **Задание 3. (30 баллов). Практико-ориентированное задание.**

Эксперты McKinsey на основании исследования сформулировали следующие рекомендации по работе с персоналом при внедрении в компании инноваций:

«Для системной работы с инновациями компаниям необходимо адаптировать имеющуюся организационную структуру и ресурсы — финансы, кадры и навыки — к требованиям инновационного развития или создать отдельную структуру для реализации непрофильных проектов».

**Задание:** Обоснуйте, какая организационная структура, по вашему мнению, наиболее подходит для задач внедрения инноваций. Предложите организационную структуру «до» и «после» начала процесса трансформации.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература**

1. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 338 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488962> (дата обращения: 08.12.2022). — Текст : электронный.

2. Лапыгин, Ю. Н. Теория организаций : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин.

— 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 324 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/21807. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1832150> (дата обращения: 08.12.2022). — Текст : электронный.

### **Дополнительная литература**

4. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. - Москва: Инфра-М, 2013. - 848 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1242305> (дата обращения: 02.11.2022). - Текст: электронный.

5. Юсупова, А.Т. Теория отраслевых рынков: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по напр. "Экономика" / А.Т. Юсупова; под ред. Г.М. Мкртчяна. — Москва: Кнорус, 2017 — 266 с. — (Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/942840> (дата обращения: 08.12.2022). — Текст : электронный.

6. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем: пер. с англ. / Дж.О'Коннор, И.Макдермотт. - Москва: Альпина Паблишерз, 2010. - 254 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2016. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/913068> (дата обращения: 08.12.2022). - Текст: электронный.

### **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»



<https://www.biblio-online.ru/>

6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>

7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>

9. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>

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

### **Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания.**

#### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии**

Цель дискуссии как интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность.

Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея;
- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии - не руководство к действию, а информация к размышлению.

#### **Подготовка к семинарским и практическим занятиям**

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внеся в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
  - подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.
- Начиная подготовку к семинару, следует:
- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;

- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

### **Методические рекомендации по выполнению контрольной работы.**

Выполнение контрольной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических заданий. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку. Контрольная работа предполагает письменный ответ на вопрос, который должен отразить знание студентом понятийного аппарата. При работе учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

**11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

**1. 1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky

**11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

**11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

- не используются

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную

информационно-образовательную среду университета.