

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента и инноваций
Факультета «Высшая школа управления»

А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Рабочая программа дисциплины

по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент», ОП «Управление бизнесом»

/ Bachelor of Business Administration (BBA) Бизнес и предпринимательство/
Business & Entrepreneurship, Управление маркетингом / Marketing Management

Москва 2022

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

«24» мая 2022 г.

А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Рабочая программа дисциплины

по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент», ОП «Управление бизнесом»

/ Bachelor of Business Administration (BBA) Бизнес и предпринимательство/
Business & Entrepreneurship, Управление маркетингом / Marketing Management

*Рекомендовано Ученым советом Факультета Высшая школа управления
(протокол № 19 от 17.05.2022г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента и инноваций
(протокол № 10 от 27.04.2022 г.)*

Москва 2022

УДК 339(073)

ББК 65.050

Т65

Рецензент д.э.н. Попадюк Т.Г.

А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова

Теория организации: рабочая программа дисциплины для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», ОП «Управление бизнесом» / Bachelor of Business Administration (BBA) Бизнес и предпринимательство/ Business & Entrepreneurship, Управление маркетингом / Marketing Management. – М.: Финансовый университет, 2022. – 34 с.

В рабочей программе дисциплины представлены цели, задачи, содержание дисциплины, методические указания и рекомендации для студентов магистратуры, методы текущего контроля для проверки формируемых компетенций в результате изучения дисциплины, перечень вопросов, примеры заданий для подготовки к формам текущего контроля и система оценивания.

© А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова, 2022

© Финансовый университет, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1. Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно – тематический план	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	11
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	13
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	13
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	15
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	18
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	28
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	30
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	30
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	33
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	34

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 ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПKN-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>Знать: терминологии, направления, школы, современные тенденции менеджмента и позиции российской управленческой мысли.</p> <p>Уметь: демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.</p> <p>Знать: особенности проведения современных научных исследований.</p> <p>Уметь: адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.</p>
ПKN-3	Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	<p>1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p>2. Использует методики</p>	<p>Знать: методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p>Уметь: применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p>Знать: методики расчета планов,</p>

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО 3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

		<p>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>программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p>Уметь: использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p>Знать: особенности работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p> <p>Уметь: 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 «Управление бизнесом» / Bachelor of Business Administration (BBA) Бизнес и предпринимательство/ Business & Entrepreneurship, Управление маркетингом / Marketing Management.

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

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

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

Организация как объект теории. Различные типы организации: неоклассическая, контрактная, административная, стратегическая, ресурсная. 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.

Отделение управления от собственности. Альтернативные цели компаний (цели собственников и управляющих, иерархия принятия решений, бюрократическая организация, цели работников фирмы). Соотношение формальной и неформальной организации.

Образы организации по видам существующей в ней организационной и коммуникативной культуры: красные, янтарные, оранжевые, зеленые, бирюзовые. Соотношение различных форм организации с ее эффективностью. Базовые противоречия организации.

Тема 2. Функционирование 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.

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

Тема 4. Управление изменениями

Многообразие подходов к организационным изменениям. Организационные изменения: эволюционный и адаптационный подходы. Виды организационных изменений. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям. Управление изменениями. Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну). Изменение корпоративной культуры. 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). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис – Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель Т. Питерса – Р. Уотермена).

Типы организационной культуры. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности. Корпоративная культура как тип оргкультуры. Основные и дополнительные функции оргкультуры. Управленческие цели оргкультуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. Методы диагностики оргкультуры. Особенности управления развитием организационной культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.

Тема 6. Организационное проектирование

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.

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

Тема 7. Перспективные направления развития организации

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.

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

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 3

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа			Самост оятельн ая работа	
			Обща я	Лек ции	Семин ары, практи ческие заняти я		
1	2	3	4	5	6	8	9
1.	Тема 1. Организация как сложная социально- экономическая система	30	14	4	10	16	Опрос, тест, групповая дискуссия
2.	Тема 2. Функционирование организации	32	14	4	10	18	Разбор кейсов, групповая дискуссия
3.	Тема 3. Динамические аспекты организации	30	14	4	10	16	Мини-кейсы, решение расчетных и ситуационных задач
4.	Тема 4. Управление изменениями	32	16	6	10	16	Опрос, решение расчетных и ситуационных задач, доклады

5.	Тема 5. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций	30	14	4	10	16	Выполнение кейса, устный опрос, доклады
6.	Тема 6. Организационное проектирование	32	14	4	10	18	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций
7	Тема 7. Перспективные направления развития организации	30	14	6	8	16	Выполнение кейса, устный опрос, доклады
В целом по дисциплине		216	100	32	68	116	Согласно учебному плану:
ИТОГО в %		100	46	32	68	54	

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"> 1. Какие дискретные альтернативы организации и почему существуют? 2. Каковы основные функции организации? 3. Приведите основные признаки классификации организаций. 4. Осуществите классификацию организаций по этим признакам. 5. Рассмотрите основные виды организационных структур. 6. Каковы факторы, определяющие преимущества тех или иных структур организации? 7. Какую роль играет культура в организации? 8. Какие виды корпоративной культуры существуют? 9. Какие инструменты формирования организационной культуры существуют? 10. Какие альтернативные цели функционирования организации существуют? 11. Раскройте суть базовых противоречий организации. <p>Рекомендуемая литература: основная 3, дополнительная 4, 7.</p>	Беседа. Дискуссия. Вводное тестирование. Ситуационное задание с докладом

Тема 2. Функционирование организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на товарных рынках. 2. Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на рынке труда. 3. Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на финансовых рынках. 4. Каковы признаки поведения доминирующей на рынке фирмы? 5. Рассмотрите дифференциацию продукта как стратегическое поведение фирмы. 6. Рассмотрите причины и цели вертикальных ограничений, устанавливаемых фирмами. 7. Каковы основы стратегического взаимодействия фирм на рынке? 8. Каковы причины, условия и цели эффективных слияний и поглощений? 9. Раскройте природу ценовой дискриминации. 10. В чем особенности взаимодействия фирмы с государством? <p>Рекомендуемая литература: основная 2, 3, дополнительная 1, 4, 7.</p>	Опрос. Тестирование. Ситуационное задание. Тестирование. Доклад-презентация
Тема 3. Динамические аспекты организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Каковы основные факторы развития организации? 2. В чем причины возникновения жизненного цикла организации? 3. Укажите и охарактеризуйте этапы жизненного цикла организации. 4. Что обуславливает организационные изменения? <p>Рекомендуемая литература: основная 1, дополнительная 4, 7.</p>	Опрос. Дискуссия. Ситуационные задания с докладами презентациями
Тема 4. Управление изменениями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотрите основные виды организационных изменений. 2. Какова природа сопротивления организационным изменениям? 3. Назовите и охарактеризуйте основные виды сопротивления организационным изменениям? 4. Какие методы управления сопротивлением изменениям вы знаете? 5. В чем суть процессного подхода к управлению сопротивлением изменениям? 6. Дайте определение устойчивости организации. 7. Каковы методы обеспечения экономической устойчивости? 8. В чем особенности устойчивых состояний, режимов функционирования и развития организации? <p>Рекомендуемая литература: основная 2, дополнительная 4.</p>	Опрос. Дискуссия. Ситуационные задания с докладами презентациями
Тема 5. Организационная культура как объект изменений и	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис – Р. Моран). 	Опрос. Дискуссия. Ситуационные задания с докладами презентациями

инструмент развития организаций	2. Влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель Т. Питерса - Р. Уотермена). Рекомендуемая литература: основная 2, дополнительная 4.	
Тема 6. Организационное проектирование	1. Раскройте основные принципы построения и функционирования организации. 2. Как формируются и какую роль в организации играют вертикальные связи? 3. Как формируются и какую роль в организации играют горизонтальные связи? 4. Какие формы координации в организации вы знаете? 5. Раскройте суть и отличия категорий сила и власть в организации? 6. Какое влияние на организацию оказывает информация? 7. Какие основные патологии встречаются в организации? 8. Каковы инструменты корректировки этих патологий? Рекомендуемая литература: основная 1, 2, дополнительная 4.	Опрос. Дискуссия. Ситуационные задания с докладами презентациями
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.

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. Функционирование 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; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для разбора и проведения самостоятельной оценки условий и результатов деятельности организаций в рамках предложенных заданий; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.
Тема 3. Динамические аспекты организации	Факторы развития организации. Жизненный цикл организации. Организационные изменения. Сопротивление организационным изменениям.	- работа с учебной и справочной литературой; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для самостоятельного проектирования оргструктур.
Тема 4. Управление изменениями	Управление организационным сопротивлением. Устойчивость организации и ее обеспечение. Устойчивые состояния, режимы функционирования и развития организации.	- работа с учебной и справочной литературой; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.
Тема 5. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций	Типы организационной культуры. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности. Корпоративная культура как тип оргкультуры. Основные и дополнительные функции оргкультуры. Управленческие цели оргкультуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. Методы диагностики оргкультуры. Особенности управления развитием организационной культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.
Тема 6. Организационное	Принципы построения и функционирования организации.	- работа с учебной и

проектирование	Вертикальные и горизонтальные связи в организации. Координация в организации. Сила и власть в организации. Патологии организаций.	справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.
Тема 7. Перспективные направления развития организации	Современные тенденции развития организации. Нетрадиционные виды организаций. Самовыполняющийся контракт и самоорганизация. Гибкие подходы к организации.	- работа с учебной и справочной литературой; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к зачету; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для самостоятельного проектирования оргструктур.

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

Текущий контроль проводится в форме контрольной работы, основной целью которой является закрепить полученные теоретические и практические знания по дисциплине «Теория организации и управление изменениями», а также сформировать практические навыки и умения по управления организационными процессами и разработке оргструктур. Контрольная работа выполняется студентом в письменном виде по вариантам, определяемым преподавателем.

Для выполнения варианта контрольной работы необходимо изучить соответствующие нормативно-правовые документы и учебную литературу, рекомендуемые для изучения данной учебной дисциплины.

Примерный перечень заданий к выполнению контрольной работы

1. Основными характерными чертами любой организации являются:

- формальная организация,
- некоммерческая организация,
- сложная организация,
- негосударственная организация.

2. К общим для всех организаций характеристикам относятся:

- ресурсы,
- зависимость от внешней среды,
- горизонтальное разделение труда,
- коммерческая деятельность,
- вертикальное разделение труда,
- необходимость управления,
- подразделения организации.

3. Определение «организация - социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей» относится:

- к неформальной организации,
- к формальной организации.

4. Открытая система – это система, которая

- игнорирует эффект воздействия внешней среды,
- имеет внутреннюю «обратную связь»,
- обладает способностью получать информацию, ресурсы,
- предполагает взаимодействие с окружающей внешней средой.

5. Под иерархией в «Теории организации» мы понимаем

- четко установленную субординацию полномочий в процессе принятия решений,
- передачу полномочий принятия решений от одного (группы) агентов другому агенту,
- совокупность процедур, которые использует руководство по отношению к подчиненным с целью обеспечения главенства в принятии решений и добиться их выполнения,
- механизм внутренней координации.

6. Менеджер высшего звена несет ответственность за:

- формулирование общей политики и стратегии организации,
- практическую реализацию решений, в частности, за организацию взаимодействия функциональных подразделений организации,
- деятельность непосредственных исполнителей работы.

7. Менеджер среднего звена несет ответственность за:

- формулирование общей политики и стратегии организации,
- практическую реализацию решений, в частности, за организацию взаимодействия функциональных подразделений организации;
- деятельность непосредственных исполнителей работы.

8. Менеджер низшего звена несет ответственность за:

- формулирование общей политики и стратегии организации;
- практическую реализацию решений, в частности, за организацию взаимодействия функциональных подразделений организации;

- деятельность непосредственных исполнителей работы.

9. Формами косвенного воздействия внешней среды на фирму являются:

- поставщики,
- конкуренты,
- состояние экономики,
- кадровый потенциал фирмы,
- научно-технический прогресс.

10. Анализ макро- уровня организации включает:

- изучение влияния потребителей на деятельность организации,
- выбор поставщиков, функционирующих на данном рынке,
- изучение возможности появления товаров-субститутов,
- политико-правовые факторы, определяющие основные тенденции развития бизнеса,
- экономические факторы, влияющие на функционирование организации вне зависимости от ее отраслевой принадлежности,
- технологические факторы, определяющие основные тенденции развития бизнеса,
- исследование возможности появления новых конкурентов,
- социально-демографические факторы, влияющие на развитие организации.

11. Какие из пяти конкурентноспособных сил (М.Портер) являются наиболее значимыми для компании:

- главные конкуренты,
- потребители,
- основные виды деятельности организации, представленные в звеньях цепочки ценности,
- поставщики,
- товары-заменители,
- вспомогательные виды деятельности, образующие элементы цепочки стоимости.

12. Целевое значение необходимого уровня эффективности:

- получение прибыли,
- покрытие текущих затрат,
- получение дохода, достаточного для покрытия текущих расходов и новых инвестиций.

13. Установление целей организации:

- один из этапов планирования деятельности компании,
- определяет области конкуренции организации,
- решение по организации работы сотрудников (выбор организационной структуры, системы оплаты труда и т.д.),
- фундаментальное решение по созданию сбалансированного портфеля различных объектов управления.

14. Выделите важный принцип инновационной политики предприятия:

- малый процент успешных инноваций,
- отсутствие отдельного бюджета,
- наличие прочной обратной связи,
- единые критерии оценки как инновационной деятельности, так и традиционной.

15. Какие три основных момента выделяют при анализе корпоративной культуры:

- целеустремленность,
- репутация,
- символика,
- базовые предположения,
- ценности.

Критерии балльной 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».

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<u>ПКН-1</u> Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении	1. Демонстрирует знания терминологии и, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой	Знать: терминологии, направления, школы, современные тенденции менеджмента и позиции российской управленческой мысли. Уметь: демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской	Задание. Чесбро, создатель теории открытых инноваций, использовал изящную игровую метафору для описания эволюции процесса управления инновациями: если раньше, в эпоху закрытых инноваций, топ-менеджеры компаний можно было

<p>профессиональ ных задач</p>	<p>ой мысли. 2.Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществлен ия научно- исследовател ьской работы в бакалавриате.</p>	<p>управленческой мысли. Знать: особенности проведения современных научных исследований. Уметь: адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно- исследовательской работы в бакалавриате.</p>	<p>уподобить опытным шахматистам, которые, выводя новые продукты и технологии на рынки, заранее просчитывали основные возможности и риски («ходы»), связанные с этим процессом, то сегодня правила игры на инновационном поле резко изменились. Теперь топ- менеджерам приходится на дорыночной стадии оперировать очень многими неизвестными, и новая инновационная стратегия уже больше напоминает стратегию игроков в покер. Иными словами, их оценки на различных промежуточных этапах весьма неопределенны -- велика вероятность вынесения ложных суждений о предполагаемой ценности/эффективности новой технологии («текущем раскладе за столом»), и для минимизации этих возможных ошибок необходимо постоянно рассматривать «альтернати вные варианты выхода из игры» (такие, например, как внешнее лицензирование нереализованных проектов, создание венчурных спин- офф-компаний и т. д.) - <i>Составьте карту компетенций топ- менеджера нового поколения по Чесборо.</i></p>
------------------------------------	---	--	--

<p><u>ПКН-3</u> 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. 2.Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности. 3.Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p>Знать: методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы. Уметь: применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы. Знать: методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности. Уметь: использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности. Знать: особенности работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом. Уметь: работать с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p>Задание. Эксперты McKinsey на основании исследования сформулировали следующие рекомендации по работе с персоналом при внедрении в компании инноваций: 1. 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. — <i>Обоснуйте, какая организационная структура, по вашему мнению, наиболее подходит для задач внедрения инноваций. Предложите организационную структуру «до» и «после» начала процесса трансформации.</i> 2. Отстройте процессы управления. Бизнесу важно иметь эффективные процессы работы с инновационными проектами: поэтапную проработку и своевременную остановку недостаточно эффективных проектов, принципы управления рисками и механизм портфельного управления. — <i>Какие новые компетенции необходимы</i></p>
---	--	---	--

			<p><i>будут новые компетенции?</i> <i>Предложите план мероприятий по «открытию» процессов управления.</i> 3. Объясните сотрудникам, зачем им нужны инновации. Руководство должно подготовить почву для инноваций внутри организации, вовлекая в процесс всех сотрудников, стимулируя поиск и проработку новых идей. У эффективных новаторов культура инноваций развита во всех функциях бизнеса, включая отдел персонала, финансы, продажи, продуктовый маркетинг. — <i>Сформулируйте перечень корпоративных ценностей для сотрудников (5-6 ценностей) для вовлечения всех сотрудников в процесс внедрения инноваций.</i></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).
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.

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.

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.

Особенности управления развитием организационной культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.

Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.

1. Основными характерными чертами любой организации являются:

- формальная организация,
- некоммерческая организация,
- сложная организация,
- негосударственная организация.

2. К общим для всех организаций характеристикам относятся:

- ресурсы,
- зависимость от внешней среды,
- горизонтальное разделение труда,
- коммерческая деятельность,
- вертикальное разделение труда,
- необходимость управления,
- подразделения организации.

3. Определение «организация - социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей» относится:

- к неформальной организации,
- к формальной организации.

4. Открытая система – это система, которая

- игнорирует эффект воздействия внешней среды,
- имеет внутреннюю «обратную связь»,
- обладает способностью получать информацию, ресурсы,
- предполагает взаимодействие с окружающей внешней средой.

5. Под иерархией в «Теории организации» мы понимаем

- четко установленную субординацию полномочий в процессе принятия решений,
- передачу полномочий принятия решений от одного (группы) агентов другому агенту,
- совокупность процедур, которые использует руководство по отношению к подчиненным с целью обеспечения главенства в принятии решений и добиться их выполнения,
- механизм внутренней координации.

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

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

1. 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.

— *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: 31.05.2022). — 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: 31.05.2022). — 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: 19.05.2022). - Текст: электронный.
5. Розанова, Н. М. Теория отраслевых рынков в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / Н. М. Розанова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва :

Издательство Юрайт, 2022. — 345 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490509> (дата обращения: 31.05.2022). — Текст : электронный.

6. Розанова, Н. М. Теория отраслевых рынков в 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / Н. М. Розанова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 314 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490510> (дата обращения: 31.05.2022). — Текст : электронный.

7. 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: 31.05.2022). - 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 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

При подготовке к семинарам 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, внося 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.

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Например,

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