

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

**Кафедра общего и проектного менеджмента
Факультет "Высшая школа управления"**

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью
Организация: Финансовый университет при Правительстве РФ
Утверждено: Проректор по учебной и методической работе Е.А. Каменева
Сертификат: vzi2foQVRMMeb1Nr9pgveMenayS5xa7P
Дата: 28.10.2025 г.

Т.М. Гайноченко, О.В. Астафьева

Теория организации и управление изменениями

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:

38.03.02 - Менеджмент,

Образовательная программа «Управление бизнесом / Bachelor of Business
Administration (BBA)»

Рекомендовано

Факультет "Высшая школа управления"

(протокол № 03 от 16.12.2025 г.)

Одобрено

Кафедра общего и проектного менеджмента

(протокол № 4 от 17.11.2025 г.)

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	5
4.	Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
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	14
5.3.	Содержание семинаров	15
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	19
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	19
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	23
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	29
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	48
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	49
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	52
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	53
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	54

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	Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	знать: свод определений организации как процесса и системы, свойства, методы и инструменты организации и их применение уметь: проводить организационный анализ и использовать его результаты
		Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	знать: состав и сущность методов интеллектуальной организации, методологии и отношения между ними уметь: оценивать состояние организации; принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия
ПКН-3	Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы	знать: состав и сущность элементов внутренней и внешней среды фирмы; методы и инструменты их анализа уметь: применять методы и инструменты анализа внутренней и внешней среды для управления организациями, подразделениями, группами, проектами и сетями
		Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности	знать: методы прогнозирования и планирования для совершенствования и развития организаций на разных уровнях иерархии уметь: разрабатывать и проводить программы организационных изменений и развития
		Работает с прогнозными документами и планами	знать: законы, принципы и свойства организации

		организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом	уметь: применять законы и принципы организации для работы с прогнозными документами и планами для достижения требуемых свойств организации
--	--	---	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория организации и управление изменениями» относится к «Общепрофессиональному циклу».

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

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 3 (в часах)	Семестр 4 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	6/216	108	108
Контактная работа- Аудиторные занятия	100	50	50
Лекции	32	16	16
Семинары, практические занятия	68	34	34
Самостоятельная работа	116	58	58
Вид текущего контроля	Контрольная работа, Контрольная работа	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет, 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. Теория организации и управление изменениями как научная область

Сущность теории организации и управление изменениями, ее место в системе научных знаний. Предмет и основные задачи дисциплины. Методы дисциплины. Организация как объект теории организации и объект изменений. Эволюция моделей организации: классическая модель, опирающаяся на научную организацию труда Ф. Тейлора и административную теорию управления; бюрократическая модель; неоклассическая модель; институциональная (контрактная) модель организации; политическая модель; ресурсная модель; системная модель организации. Сравнение концепций организации (традиционная организация и новая организация). Изменение парадигмы организации от М 1.0 к М 2.0 Факторы, вызывающие необходимость изменений в организациях. Организационные изменения и организационное развитие в современной управленческой парадигме. Основные тренды XXI в., оказывающие влияние на теорию современного менеджмента. Парадигма 3.0 – гибкий менеджмент. Развитие теоретических и прикладных научных исследований в теории организации и управлении изменениями в современных условиях .

Тема 2. Организация – сложная социально-экономическая система. Законы и принципы развития организации

Понятие, сущность и цели организации. Организация как открытая система. Влияние системного подхода на управление организациями. Характеристики и свойства социально-экономических систем. Признаки организации. Основные черты и особенности организации: комплексность, формализация, соотношение централизации и децентрализации. Общие для всех сложных организационных образований характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды (организации как открытые и закрытые системы), горизонтальное разделение труда, подразделения, вертикальное разделение труда. Логика выявления и формулирования закона. Состав и классификация основных законов организации. Содержание законов организации и формы учета их действия. Логика определения и формулирования принципа организации. Состав и классификация основных принципов организации. Содержание принципов организации и формы их применения.

Тема 3. Классификации организаций

Типы организаций: по видам деятельности, формам собственности, размерам, уровню регулирования деятельности. Коммерческие и некоммерческие организации. Формальные и неформальные организации. Государственные организации. Международные организации. Особенности развития транснациональных компаний. Создание глобальных возможностей организации: компании с «внутренними рынками», сетевые организации, виртуальные корпорации, интеллектуальные организации, модульные организации, кооперация и формирование альянсов. Метафорический подход к классификации организаций: классификация по Ф. Лалу, метафоры Г. Моргана, цветные организации Грейвз, Калуве и Вермаак, модель спиральной динамики, перламутровые организации Г.Б. Клейнера. Сервисные и производственные компании. Классификация Вудвард фирм по системе производства.

Тема 4. Современный контекст управления организацией

Взаимосвязь организации и окружающей ее среды. Макро- и микросреда организации. Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности компании. Факторы прямого и косвенного воздействия. Факторы среды прямого воздействия: потребители, поставщики, конкуренты, контактные аудитории. Факторы среды косвенного воздействия: государственно-политические, экономические, социально-демографические, международные, научно-технологические, правовые. 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, адаптация, и др.). Методы анализа внешней среды организации: SPACE – анализ, PEST – анализ, модель пяти сил конкуренции М. Портера, SWOT-анализ, GAP-анализ. Глобализация. Глокализация. Выход на мировую арену: мотивация глобальной экспансии: экономия на масштабах производства, экономия на расширении сферы деятельности, удешевление производства. Глобальная экспансия посредством международных стратегических союзов. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности. ESG-критерии и повестка современного менеджмента. Влияние цифровой трансформации на работу современных компаний.

Тема 5. Планирование в организации

Место планирования в процессе управления организацией. Связь миссии, философии и видения организации. Миссия организации: понятие, значение, процесс формирования.

Целеполагание: сущность, принципы, каскадирование, дерево-целей. Требования к целям, методика SMART постановки целей. Классификации планирования организации. Этапы процесса планирования. Методы и техники планирования. Прогнозирование в менеджменте и его связь с планированием. Техники прогнозирования. Ограничения планирования и способы их преодоления. Стратегия организации. Сущность и этапы стратегического процесса. Иерархия стратегий в организации: корпоративная, бизнес-стратегия (конкурентная или деловая), функциональная. Влияние выбранной стратегии на формирование бизнес-процессов в организации. Бизнес – процессы: сущность, виды, значение. Управление бизнес-процессами организации.

Тема 6. Проектирование организации

Структурные и контекстуальные параметры формирования и развития организации. Факторы, влияющие на конструирование организации: окружающая среда, технология, размеры и жизненный цикл, культура. Конфигурация организации по Г. Минцбергу. Подходы к созданию организации: организация как механическая система; организация как естественная система (обучающаяся). Принципы построения организаций. Методы построения организационных структур управления: метод аналогии; метод структуризации целей; метод организационного моделирования; экспертный метод; адаптивный метод. Норма управляемости. Аутсорсинг. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки. Бюрократические (механистические) структуры: основные характеристики и виды: линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные. Дивизиональные структуры: продуктовая организационная структура, структура ориентированная на потребителя, региональная (территориальная) организационная структура. Программно-целевые структуры: адаптивные и ориентированные на нововведения. Адаптивные организационные структуры: проектная структура, матричная структура, организационная структура типа конгломерата, виртуальная организационная структура. Холакратия и бюрократия в управлении: сходства и различия. Формирование вертикальных и горизонтальных связей и координация работы. Дифференциация и интеграция ОСУ. Делегирование полномочий.

Тема 7. Динамические аспекты организации

Жизненный цикл организации. Жизненный цикл организации Ларри Грейнера. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса. Различия между большой и малой организациями. Причины сокращения организации и стадии упадка организации. Модель «менеджерские архетипы» И. Адизеса. Модель ЖЦО А.И. Пригожина, Модель организационного развития Л. Данко. Изменение характера межорганизационных связей. Анализ межорганизационных связей: зависимость от ресурсов, экологизация

популяций, сеть сотрудничества, институционализм. Организационные экосистемы. Стадии международной эволюции компании: национальная, международная, мультинациональная, глобальная.

Тема 8. Организация как группа людей

Личность. Детерминанты личности. Индивидуальные характеристики личности, влияющие на поведение в организации. Научение поведению в организации. Матрица типов включения человека в организацию. Модель взаимодействия человека и организационного окружения. Проблемы установления взаимодействия человека и организационного окружения. Вхождение человека в организацию. Усвоение норм и ценностей организации новым работником. Восприятие человеком окружения. Ошибки и искажения при восприятии. Стратегии управления впечатлением. Соответствие личностей и работы. Типология Холланда (реалист, исследователь, социальный, традиционный, предприниматель, артистический). Рабочая группа как форма функционирования личности в организации. Классификация групп. Причины, по которым люди объединяются в группы. Принципы создания рабочих групп и роли отдельных личностей. Этапы развития группы. Групповое мышление. Межличностные отношения в группах. Психологический климат в группе. Подбор и организационное взаимодействие личностей в группах. Команды и группы. Сравнение рабочих групп и рабочих команд. Типы команд. Создание эффективных команд. Способности членов группы. Размер рабочих команд. Эффективность рабочих команд. Система оценки результатов и поощрения. Трудности процесса превращения индивидов в командных игроков. Оживление стагнирующих команд. Фасилитация как эффективный инструмент управления командой. Самоуправляемые рабочие команды. Кросс-функциональные команды. Виртуальные команды.

Тема 9. Мотивация личности - основа формирования коллектива организации

Административно-организационное стимулирование личности и рабочей группы. Расширение прав и полномочий, продвижение по службе, изменение статуса рабочей группы. Программы вовлечения работников. Теория постановки целей. Партисипативный менеджмент. Управление эмоциональным интеллектом. Особенности мотивации собственника и наёмного работника. Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом. Способы выражения работником неудовлетворенности. Гедоническая мотивационная теория. Мотивация менеджера, предпринимателя, бизнесмена. Мотивация профессионалов. Мотивация временных работников. Мотивация диверсифицированной рабочей силы. Теория Митчелла-Хауса. Спираль лидерского взаимодействия или отношений «лидер —последователи» в модели атрибутивного

лидерства. Нестандартные методы стимулирования персонала. Четыре основные модели поведения в организации (Ньюстром). Источники стресса в организации. Методы управления стрессом. Управление разнообразием в организациях. Гибкое регулирование работы. Тренировка разнообразия.

Тема 10. Культурные и этические аспекты в управлении организацией

Культура как совокупность ценностей и норм поведения сотрудников организации. Задачи и функции культуры: внутренняя интеграция и внешняя адаптация. Уровни корпоративной культуры. Позитивные и негативные организационные культуры. Субъективная и объективная организационная культура. Рационально-прагматическая концепция организационной культуры. Концепция спиральной динамики. Конструирование организации и культура. Виды корпоративной культуры по Дж. Зонненфельду: «клубная культура», «бейсбольная команда», «академическая культура», «оборонная культура». Классификация предпринимательских культур по Т. Дилу и А. Кеннеди. Модель рамочной конструкции конкурирующих ценностей. Модель Д. Денисона. Типология организационных культур (моделей организации) Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампденн Тернера. Имидж, репутация, бренд организации. Параметры оценивания национальной культуры. Характеристика «культурных» переменных по модели Г. Хофстеде. Характеристики организационной культуры международных организаций. Подходы к формированию корпоративной культуры международной организации. Проблемы культурной адаптации. Корпоративная культура и этика в глобальной окружающей среде.

Тема 11. Организационный конфликт, власть, лидерство

Причины организационных конфликтов. Уровни конфликтов в организации. Виды конфликтов. Стимулирование функциональных конфликтов в организации. Управление дисфункциональным конфликтом в организации. Модель конфликта. Положительные и отрицательные функции конфликта в организации. Методы разрешения организационных конфликтов. Источники конфликта и использование рациональной и политической модели. Значение лидерства в современных организациях. Концепция харизматического лидерства. Интерактивное лидерство. Виртуальное лидерство. Сервисное лидерство. Идея «распределенного» или «разделяемого» лидерства. Власть личности. Источники личной власти по Дж. Френчу и Б.Рейвену. Источники организационной власти. Тактические приемы усиления власти в организации. Коалиции. Расширение сотрудничества. Самообучающиеся организации. Организационные парадигмы по Л. Константину.

Тема 12. Концептуальные основы организационных изменений

Сущность изменений, общая типология изменений. Изменения и преобразования. Преобразующий менеджмент. Организационные изменения как принятие организацией новой идеи или формы поведения. Факторы, влияющие на изменения в организации. Причины изменений, необходимость и стратегическая роль организационных изменений. Виды изменений: в зависимости от причин, инициирующих процесс, от преимущественной направленности изменений на определенную организационную сферу, от масштаба изменений, от степени влияния на существующее положение. Изменения, являющиеся инновационными: ключевые свойства. Виды инноваций по Й. Шумпетеру. Модель «подрывных инноваций» К. Кристенсена. Элементы системы управления, подверженные изменениям в организации. Роли и обязанности участников изменений в компании. Условия успешных изменений. Креативность в развитии организации. Факторы, снижающие креативность в организации. Организационное развитие и организационный дизайн. Технологии дизайн-мышления в функционировании и развитии организации. Основные принципы управления изменениями в организации. Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина. Модель радикальных изменений Дж. Коттера. Ромб Левитта: комплексный подход к изменениям. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.

Тема 13. Управление изменениями в организации

Цель и задачи управления изменениями на корпоративном уровне. Диагностика необходимости организационных изменений. Причинно-следственная схема Исикавы. Методы оценки готовности организации к изменениям. Анализ поля сил для реализации организационных изменений. Этапы организационных изменений в модели ADKAR. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа. Кривая изменений Дж. Дак. Модель Скотта и Джаффи. Стратегии проведения изменений. Факторы выбора стратегий проведения организационных изменений. Революционные и эволюционные стратегии проведения организационных изменений. Общие стратегии начала организационных изменений (по Торли и Уирденисону). Теория «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нория). Анализ поля сил для реализации организационных изменений. Понятия сопротивления, силы сопротивления. Основные виды сопротивлений. Причины сопротивления изменениям. Методы успешного проведения изменений: участие, коммуникации и образование, переговоры и заключение соглашений, поддержка изменений со стороны высшего руководства, компромисс, кооптация, маневрирование, принуждение. Модель EASIER в управлении изменениями. Драйверы вовлеченности. Совершенствование деятельности организации на основе цикла PDCA. Бенчмаркинг как технология проведения изменений в организации. Концепция TQM.

Тема 14. Управленческие решения в организации

Природа и логика принятия организационных решений. Классификация управленческих решений. Уровни принятия решений в организации. Роль участников в принятии решения: модель RAPID. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Анализ ситуации, в которой принимается решение: в условиях определенности; в условиях риска; в условиях неопределенности; конфликтные. Рациональный подход: этапы принятия решения. Допущения рационального подхода к принятию решения. Альтернативные подходы к принятию организационных решений: ограниченно-рациональный, политический. Удовлетворительные решения. Методы подготовки управленческих решений. Стили принятия решений. Индивидуальные стили принятия решений. Достоинства и недостатки принятия решений в группах. Принцип Эйзенхауэра. Причины, из-за которых принимаются неверные решения в организации. Влияние интуиции на принятие решения. Психологические ловушки в принятии решений. Критерии принятия этически сложных решений.

Тема 15. Информационно-коммуникационное обеспечение организации.

Управление знаниями

Понятия «данные», «информация», «знания». Требования, предъявляемые к управленческой информации. Информация как основа коммуникационного процесса. Информационно-коммуникационная система на предприятии. Информационная система как инструмент управления. Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникаций в организации. Коммуникационные каналы в организации. Коммуникационный шум и барьеры. Методы преодоления коммуникационных барьеров в организации. Стили коммуникаций. Коммуникационные сети. Причины неэффективной коммуникации. Вербальные и невербальные коммуникации. Современные методы управления коммуникациями. Виды деловых коммуникаций. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы. Базовые критерии экономики, основанной на знаниях. Индекс инноваций, индекс использования ИКТ. Классификация знаний: явные и неявные. Этапы управления знаниями (создание, распространение, обмен, использование). Интеллектуальный капитал организации, модели К. Свейби, Э. Брукинга, Л. Эдвинссона и др). Методы измерения интеллектуального капитала организации. Циклический процесс обучения (И. Нонака и Х. Такеучи).

Тема 16. Эффективность организации и контроль

Контроль: сущность, задачи, виды и этапы контроля. Характеристики эффективного контроля. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators). Понятия экономическое равновесие и экономическая устойчивость в

развитии. Экономическая устойчивость организации как комплексное воздействие факторов ее внешней и внутренней среды. Понятие эффективности организации и работы менеджера. Ситуационный подход к измерению эффективности организации: ресурсный подход; подход с учетом внутренних процессов; целевой подход. Показатели эффективности и методы их оценки. Повышение эффективности управления организацией. Понятие эффекта и эффективности. Реорганизация, реструктуризация, реинжиниринг как способы повышения эффективности деятельности организации.

5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем(разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоя тельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практическ ие занятия	
1	Теория организации и управление изменениями как научная область	12	6	2	4	6
2	Организация – сложная социально-экономическая система. Законы и принципы развития организации	12	6	2	4	6
3	Классификации организаций	14	6	2	4	8
4	Современный контекст управления организацией	15	7	2	5	8
5	Планирование в организации	14	6	2	4	8
6	Проектирование организации	12	6	2	4	6
7	Динамические аспекты организации	14	6	2	4	8
8	Организация как группа людей	14	6	2	4	8
9	Мотивация личности - основа формирования коллектива организации	14	6	2	4	8
10	Культурные и этические аспекты в управлении организацией	12	6	2	4	6
11	Организационный конфликт, власть, лидерство	14	6	2	4	8
12	Концептуальные основы организационных изменений	15	7	2	5	8
13	Управление изменениями в организации	15	7	2	5	8
14	Управленческие решения в организации	13	7	2	5	6
15	Информационно-коммуникационное обеспечение организации. Управление знаниями	14	6	2	4	8
16	Эффективность организации и контроль	12	6	2	4	6
	Итого	216	100	32	68	116

5.3. Содержание семинаров

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Теория организации и управление изменениями как научная область	Теория организации, теория менеджмента, организационное поведение: сравнение объектов и предметов изучения Организация как объект теории организации и объект изменений Эволюция моделей организации Факторы, вызывающие необходимость изменений в организациях Сравнение парадигм организации: М 1. 0; М 2. 0; 3. 0	Устный опрос, групповая дискуссия
Организация – сложная социально-экономическая система. Законы и принципы развития организации	Понятие «организация» как явление, как процесс, как структура Организация как открытая система Характеристики и свойства социально-экономических систем Признаки организации Цели организации Построение «дерева целей» Целеполагание: SMART-критерии Закон, закономерность, принцип Логика выявления и формулирования закона Состав и классификация основных законов организации Содержание законов организации и формы учета их действия Логика определения и формулирования принципа организации Состав и классификация основных принципов организации Содержание принципов организации и формы их применения	Устный опрос, решение кроссвордов
Классификации организаций	Признаки формальной организации Понятие «принудительная организация» Хозяйственные товариществ и хозяйственные общества: отличия Производственные и потребительские кооперативы: отличия Организационно-правовые формы некоммерческих организаций Виды государственных организаций Типы международных организаций Метафорический подход к классификации организаций	Устный опрос, тестирование
Современный контекст управления организацией	Внутренняя и внешняя среда организации Неопределенность окружающей среды Инструменты и методы управления в условиях неопределенности Методы анализа внешней среды организации Глобализация и глокализация Выход на мировую арену: мотивация глобальной экспансии: экономия на масштабах производства, экономия на расширении сферы деятельности, удешевление производства. Международные стратегические союзы	Устный опрос, тестирование, командная работа

Планирование в организации	Миссия организации: понятие, значение, процесс формирования, виды миссий. Планирование и целеполагание: сущность, принципы. Прогнозирование. Целеполагание и методика SMARTКаскадирование и уровни планированияМетоды планированияСтратегия организацииСущность и этапы стратегического процесса Стратегический анализ и его основные инструментыБизнес – процессы: сущность, виды, значениеУправление бизнес-процессами организации	Устный опрос, командная работа
Проектирование организации	Понятие организационной структурой управленияПринципы организационного проектированияМеханическая и органическая организации: сравнение подходовДепартаментализацияВиды организационных структур, их достоинства и недостатки	Устный опрос, командная работа
Динамические аспекты организации	Организационные отношения и управленческие отношения: сходство и различиеКлассификация организационных отношенийМеханизм организации и его элементыНормативная модель организационного развития И. АдизесаНормативная модель организационного развития Л. Грейнера и типы кризисовТипы межорганизационных связей и эффективность организацийТипы международных корпоративных структур и методы их формирования	Устный опрос, тестирование, командная работа
Организация как группа людей	Группа и команда: понятие и различияМодель эффективности командного трудаТипы командХарактеристики командСтадии развития командКомандные нормы и направления их развитияПричины конфликтов в командной работеСтили управления конфликтамиПреимущества и недостатки работы в командах	Устный опрос, практическое упражнение
Мотивация личности - основа формирования коллектива организации	Взаимодействие человека и группыАдаптация человека к организационному окружению Изменение поведения посредством наученияМотивация деятельности: цели, виды и направленияКонцепция партисипативного управленияФакторы, влияющие на удовлетворенность трудомУправление эмоциональным интеллектомМотивация разных видов и типов сотрудниковНестандартные методы стимулирования персоналаИсточники стресса в организации Методы управления стрессом	Устный опрос, групповая дискуссия, командная работа
Культурные и	Организационная культура как объект теории	Устный опрос, разбор

этические аспекты в управлении организацией	организации Подходы в управлении организационной культурой Образы организации по видам существующей в ней организационной и коммуникативной культуры: красные, янтарные, оранжевые, зеленые, бирюзовые Основные факторы внешней среды, их влияние на формирование культуры организации Критические факторы успеха организации и организационная культура Организационная культура на разных стадиях жизненного цикла компании. Формирование корпоративной культуры Методы преодоления барьеров по изменению организационной культуры Отличие образа менеджера в восприятии разных культур: американская, немецкая, японская системы менеджмента Качественные характеристики организационной культуры Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности Влияние организационной культуры на эффективность сотрудников организации Моделирование организационной культуры компании	мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Организационный конфликт, власть, лидерство	Причины организационных конфликтов Уровни конфликтов в организации Виды конфликтов Модель конфликта Функции конфликта в организации Источники конфликта Методы разрешения организационных конфликтов Понятие лидерства Модели лидерства Власть и лидерство Источники организационной власти	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Концептуальные основы организационных изменений	Охарактеризуйте модель ADKAR, укажите ее преимущества и недостатки Дайте характеристику диагностической модели организационных изменений К. Левина «Анализ поля сил» Как определить необходимость изменений и готовность организации к их проведению Назовите признаки наличия сопротивления организационным изменениям Опишите подходы к преодолению сопротивления организационным изменениям	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Управление изменениями в организации	Цель и задачи управления изменениями на корпоративном уровне Диагностика необходимости организационных изменений Причинно-следственная схема Исикавы Методы оценки готовности организации к изменениям Анализ поля сил для реализации организационных изменений Этапы организационных изменений в модели ADKAR Модель управления стратегическими	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование

	изменениями И. АнсоффаКривая изменений Дж. Дак. Модель Скотта и ДжаффиТеория «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нория)Понятие и силы сопротивленияОсновные виды сопротивленийПричины сопротивления изменениямМетоды успешного проведения изменений	
Управленческие решения в организации	Значение управленческих решений в развитии организацииВиды управленческих решенийЭтапы рационального процесса принятия решений Показатели качества управленческих решенийТребования, предъявляемые к управленческим решениямОптимальность управленческого решенияПодходы к принятию управленческих решенийМетодам принятия решенияКритерии эффективности управленческого решенияФакторы, влияющие на процесс принятия управленческих решенийРоли основных участников процесса подготовки и реализации управленческих решенийСтили принятия управленческих решенийПринятие решений в условиях риска и неопределенности	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Информационно-коммуникационное обеспечение организации. Управление знаниями	Содержание и отличительные черты понятий «данные», «информация», «знания». Цели, задачи, основные подходы управления знаниями в организации. Индекс знаний, Индекс инноваций, Индекс использования ИКТ. Этапы управления знаниями. Циклический процесс обучения И. Нонака и Х. Такеучи. Информация, коммуникационный процесс, информационно-коммуникационная система. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникационных каналов в организацииМетоды преодоления коммуникационных барьеров в организации.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Эффективность организации и контроль	Показатели эффективности и методы их оценки Оценка эффективности изменений в организации Методы и показатели определения инновационных проектов Этапы процесса контроля Характеристики эффективного контроля Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности Реорганизация, реструктуризация, реинжиниринг как способы повышения эффективности деятельности организации	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, 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
Теория организации и управление изменениями как научная область	Выделите проявления заимствования теорией организации понятий из других областей знаний Подумайте какова роль тезауруса организации в системе современных знаний	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.
Организация – сложная социально-экономическая система. Законы и принципы развития организации	Изучите работу Богданова А. А. «Тектология – всеобщая организационная наука» Приведите примеры организационных связей и организационных механизмов Объясните понятия: «структурное разнообразие» и «структурная устойчивость» Назовите основные группы людей и факторы, оказывающие влияние на формирование миссии и целей в организации Раскройте взаимосвязь целей с этапами жизненного цикла организации Выберите организацию и оцените действие законов организации на ее формирование, функционирование и развитие Определите принципы ее функционирования	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.
Классификации организаций	Изучите Гражданский кодекс РФ и приведите примеры коммерческих и некоммерческих организаций разных организационно-правовых форм Метафоры Г. Моргана Классификация фирм по Дж. Вудворт и Дж. Томпсону	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.
Современный контекст управления	Изучите содержание функции комплаенс в организации и объясните ее роль и место во	Подготовка к семинарским и

организацией	взаимодействии современных организаций	практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.
Планирование в организации	Изучите правила формулирования целей и составьте дерево-целей для реализации плана успешного освоения дисциплины «Теория организации и управление изменениями»	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.
Проектирование организации	Выберите функциональную структуру управления и трансформируйте ее в дивизиональную, матричную и сетевую формы	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.
Динамические аспекты организации	Изучите типы руководителей по И. Адизесу и пройдите тест РАЕИСоставьте жизненный цикл продукта, услуги, руководителя, проекта (по выбору)	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.
Организация как группа людей	Изучите матрицу типов включения человека в организацию и составьте для себя схему процесса осознанного научения поведению	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.

Мотивация личности - основа формирования коллектива организации	Изучите модель лидерского поведения Митчелла-Хауса «цель-путь» и примените ее к следующим ситуациям: амбициозное задание; недостаточное вознаграждение; утомительная и неинтересная работа; неуверенность в силах; отсутствие возможностей отличиться; задача и цель не определены	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.
Культурные и этические аспекты в управлении организацией	Рассмотрите авторские инструменты количественной оценки организационной культуры: Методика Ван де Поста и Конинга. Методика исследования Н. В. Левкина.). Методика О'Рейли, Чатман и Кондуэлл (ОСР). Методика С. Гласера и С. Заманоу (ОСЗ). Методика «Культурное поле» Т. О. Соломандиной. Методика И. Д. Ладанова. Методика Кука и Лафферти (ОСЛ) Методика О. Е. Стекловой. Методика Л. С. Савченко.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.
Организационный конфликт, власть, лидерство	Изучите методику «Шкалы организационных парадигм» Л. Константина и оцените уровень конфликтности Вашего восприятия организационной культуры в Вашей группе	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.
Концептуальные основы организационных изменений	Изучите модели организационных изменений К. Левина, Дж. Коттера, Левитта, М. Вир и Н. Нориа, Ф. Гуияра и Дж. Келли и оцените их вклад в концептуальные основы организационных изменений	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.
Управление изменениями в организации	Изучите концепцию тотального управления качеством и постройте «пирамиду» качества	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для

		заданий, практических упражнений, кейсов.
Управленческие решения в организации	Изучите групповые методы принятия решений, составьте план проведения результативного совещания. Изучите психологические ловушки в принятии решений и критерии принятия этически сложных решений	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.
Информационно-коммуникационное обеспечение организации. Управление знаниями	Изучите модели интеллектуального капитала организации К. Свейби, Э. Брукинга, Л. Эдвинссона и др. и определите их ключевые различия	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.
Эффективность организации и контроль	Изучите понятия «эффективность деятельности организации» и «эффективность управления организацией» и определите сходство и различие между ними	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для заданий, практических упражнений, кейсов.

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

Примерный перечень заданий для выполнения Контрольной работы №1 (3 семестр).

1. Разработка миссии организации и формирование иерархической структуры ее целей.
2. Выбор рациональной стратегии внесения изменений в структуру организации и механизм управления.
3. Влияние организационной формы на эффективность организации.
4. Место организационной структуры и организационной культуры в функционировании организации.
5. Метафорический подход к классификации организаций: классификация по Ф. Лалу.
6. Метафорический подход к классификации организаций: метафоры Г. Моргана.
7. Метафорический подход к классификации организаций: цветные организации Грейвз.
8. Метафорический подход к классификации организаций: Калуве и Вермаак.
9. Метафорический подход к классификации организаций: модель спиральной динамики.
10. Метафорический подход к классификации организаций: перламутровые организации Г.Б. Клейнера.
11. Российские компании, реализующие концепцию устойчивого развития.
12. Защита экологии как форма проявления социальной ответственности компании.
13. Циркулярное производство в России: возможности и ограничения.
14. Сценарное планирование как один из ключевых методов управления организацией в условиях неопределенности.

15. Проявление динамических аспектов в различных типах организационных отношений
16. Стадии жизненного цикла крупной российской бизнес-организации и проблемы, с которыми она сталкивалась на каждом из них, и инструменты их преодоления.
17. Опыт транснационализации российской крупной бизнес-организации и методы ее организационного развития.
18. Эволюция развития крупного инфраструктурного проекта (Транссибирская магистраль, БАМ, Северный морской путь и т.д.) и воссоздайте механизм его развития на одном из этапов
19. Влияние выбранной стратегии на формирование бизнес-процессов в организации.
20. Прогнозирование в менеджменте, техники прогнозирования
21. Основы аутсорсинга и его применение в бизнесе
22. Организационные экосистемы
23. Модель организационного развития Л. Данко
24. Фасилитация как эффективный инструмент управления командой
25. Виртуальные команды и особенности их управления
26. Цифровизация и цифровой менеджмент в современном управлении
27. Вытягивающее и выталкивающее планирование в организации
28. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами

Примерный перечень заданий для выполнения Контрольной работы №2 (4 семестр)

1. Методы и инструменты оценки мотивации в организациях
2. Особенности мотивации работников в условиях формирования цифровой экономики

3. Понятие вовлеченности как часть мотивации. Программы вовлечения работников.
4. Гедоническая мотивационная теория.
5. Программы вовлечения работников.
6. Рационально-прагматическая концепция организационной культуры.
7. Политические процессы в организации.
8. Демотивация работников в системе менеджмента персонала.
9. Характеристики корпоративной культуры международных организаций.
10. «Сильная» корпоративная культура и ее признаки.
11. Роль дизайн-мышления в развитии организации.
12. Самообучающаяся организация: принципы построения и функционирования.
13. Самообучающиеся организации: современные подходы, зарубежный и отечественный опыт.
14. Организационные парадигмы по Л. Константину.
15. Особенности и основные черты преобразующего менеджмента.
16. Модели и методологии управления изменениями.
17. Групповые решения и особенности их принятия.
18. Индивидуальные стили принятия решений.
19. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы.
20. Виды деловых коммуникаций.
21. Методы измерения интеллектуального капитала организации.
22. Концепт интеллектуальной организации.
23. Методы измерения интеллектуального капитала организации.
24. Современные методы управления коммуникациями.

25. Концепция ежа Дж. Коллинза в работе «От хорошего к великому».
26. Теория эффективности организации Б. Басса.
27. Концепция эффективного предприятия П. Друкера.
28. ESG-критерии и повестка современного менеджмента.

Дополнительная информация

Текст контрольной работы набирают на компьютере в текстовом редакторе MS Word, печатают на одной стороне белого стандартного листа формата А4 (210х297 мм) на принтере.

Размеры полей: верхнее и нижнее – 2 см; левое – 3 см; правое – 1,5 см.

Шрифт – Times New Roman.

Кегль (размер шрифта): основного текста – 14; сносок – 10; в таблицах и рисунках – 12; в формулах – 12.

Межстрочный интервал – полуторный.

Выравнивание текста – по ширине.

Нумерация страниц – в правом нижнем углу. Первая страница (титульный лист) не нумеруется, но учитываются в общем количестве страниц работы.

Каждый абзац печатается с красной строки. Абзацный отступ в тексте – 1,25 см.

При оформлении в работе таблиц, схем, рисунков, диаграмм и т.д. следует учитывать следующее:

- каждая таблица и каждый рисунок (все иллюстрации в работе называются рисунками) должны иметь заголовок;
- каждая таблица и каждый рисунок должны иметь номер; не нумеруются только единственная в тексте таблица или рисунок;
- нумерация таблиц и рисунков может быть, как сквозной (Таблица 1, Таблица 2 и т.д.), так и по главам (Рис.1.1, Рис.5.2 и т.д.);

- при нумерации таблиц и рисунков знак «№» не ставится. Точка после цифры, обозначающей номер таблицы (рисунка), также не ставится;
- в таблице нельзя оставлять пустые графы; следует заполнять их либо знаком тире «—», либо писать «нет» или «нет данных».

Основные элементы работы:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения (при необходимости).

Во введении (ориентировочно 1 страница) должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы; цель и задачи; краткое описание используемого инструментария, этапов и структуры работы; краткая характеристика использованных при подготовке работы источников информации; краткая характеристика полученных результатов и ответ на сформулированный исследовательский вопрос.

Основная часть Контрольной работы должна состоять из двух разделов. Первый раздел должен включать рассмотрение и всесторонний теоретический анализ выбранной темы. При написании данного раздела необходимо провести изучение российских и зарубежных научных публикаций по теме работы, на основе проведенного исследования сформировать собственное мнение по рассматриваемой проблеме. Вторая часть Контрольной работы предполагает приведение практического примера выбранного объекта исследования.

В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы и разработать мероприятия, которые позволят укрепить положение изучаемой компании на рынке.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры.

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

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2. *Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.*

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

ПКН-1 Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач

1) Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: свод определений организации как процесса и системы, свойства, методы и инструменты организации и их применение

Уметь: проводить организационный анализ и использовать его результаты

Типовые контрольные задания

Практическое упражнение :

Составьте кроссворд из ключевых понятий дисциплины «Теория организации и управление изменениями» и предложите решить его участникам Вашей учебной группы

Задание

Изучите концепцию управленческих революций и проведите анализ организационных инноваций и эффектов организации на каждом из этапов

2) Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: состав и сущность методов интеллектуальной организации, методологии и отношения между ними

Уметь: оценивать состояние организации; принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия

Типовые контрольные задания

Практическое упражнение

Используя методику каскадной оценки силы мотивации к выполнению управленческой деятельности, оцените свой профессионально- квалификационный уровень и составьте план развития организационных отношений между Вами и предполагаемым работодателем

Задание

Используя ресурсы научной электронной библиотеки eLIBRARY . RU , сформируйте подборку научных статей по ключевым словам дисциплины «Теория организации и управление изменениями», составьте рефераты по выбранным источникам, проанализируйте методологию и методы исследования организационно-управленческих проблем

ПКН-3 Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации

1) Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: состав и сущность элементов внутренней и внешней среды фирмы; методы и инструменты их анализа

Уметь: применять методы и инструменты анализа внутренней и внешней среды для управления организациями, подразделениями, группами, проектами и сетями

Типовые контрольные задания

Проведите информационное обследование организации, составьте и обоснуйте выбор ключевых элементов внутренней среды организации

2) Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: методы прогнозирования и планирования для совершенствования и развития организаций на разных уровнях иерархии

Уметь: разрабатывать и проводить программы организационных изменений и развития

Типовые контрольные задания

Составьте схему организационной структуры выбранной организации и определите тип сложившейся организационной культуры. Проведите сравнительный анализ организационной структуры и культуры выбранной организации и сделайте выводы о степени и направленности их воздействия на конкурентоспособность организации

3) Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: законы, принципы и свойства организации

Уметь: применять законы и принципы организации для работы с прогнозными документами и планами для достижения требуемых свойств организации

Типовые контрольные задания

Проведите диагностику бизнес-модели выбранной организации; разработайте и обоснуйте программы организационных изменений

Примеры практико-ориентированных заданий

Задание 1. Проведение PESTEL-анализа (работа в мини-группах по 4-5 человек).

Для выполнения PESTEL-анализа рекомендуется использовать табличную форму. Перед проведением анализа, студентам необходимо сформировать подгруппы по 4-5 человек, а также выбрать отечественную компанию для исследования.

Шаг 1. Идентификация факторов (политических, экономических, социокультурных, технологических, экологических, правовых), которые оказывают влияние на отрасль/рынок выбранной компании.

Шаг 2. Определение влияния каждого фактора по времени.

Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:

- Н - влияет в настоящее время и, скорее всего, закончит влиять в течение 12 месяцев
- НБ - влияет сейчас и продолжит свое влияние более 12 месяцев
- Б - сейчас не влияет, но будет иметь значение в будущем
- К - кратковременно влияет (до 6-ти месяцев)

Шаг 3. Определение влияния каждого фактора по типу. Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:

- + положительно влияет
- - отрицательно влияет

Шаг 4. Определение влияния каждого фактора по динамике. Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:

- > влияет и увеличивает влияние
- = влияет с постоянной значимостью
- < влияет, но уменьшает влияние.

Шаг 5. Определение относительной значимости влияния каждого фактора. Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:

- КРИТИЧНЫЕ: факторы, которые угрожают существованию компании, либо требуют серьезного пересмотра миссии и целей;
- ОЧЕНЬ ВАЖНЫЕ: факторы, которые наиболее вероятно вызывают изменения в действиях компании, ее операционной структуре, внешних взаимоотношениях, правилах и установках (штат, юридический статус), но без изменения основных целей и миссии компании;
- ВАЖНЫЕ: факторы, которые влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности и структуре компании;

- СУЩЕСТВЕННЫЕ: факторы, влияющие на деятельность компании, но без значимых изменений в ее организационной структуре
- НЕ ВАЖНЫЕ: факторы, не оказывающие значительного влияния на компанию.

Шаг 6. Описание влияния каждого фактора на анализируемую компанию (в чем проявляется или может проявляться, на что конкретно повлияет, к чему приведет и т.п.)

Шаг 7. Ранжирование факторов по степени их влияния в разрезе каждой группы факторов. По итогам данного шага в каждом разделе сверху будут самые значимые факторы, оказывающие на компанию наибольшее влияние (например, КРИТИЧНЫЕ, влияет и увеличивает влияние, влияет сейчас и продолжит свое влияние более 12 месяцев, отрицательно влияют)

Шаг 8. Анализ итоговой таблицы.

Задание 2. Продуктовая империя

Лидер российской продуктовой розницы X5 Retail Group начал свою историю более 20 лет назад. Сегодня компания управляет сетями магазинов у дома «Пятерочка» и «Чижик», супермаркетами «Перекресток», гипермаркетами «Карусель». Акции X5 котируются на Лондонской фондовой бирже и Московской бирже, основной акционер — «Альфа-групп». В 2020 году, согласно предварительным операционным итогам, чистая розничная выручка компании увеличилась на 14,3% по сравнению с 2019 годом и составила 1,973 трлн руб., выручка цифровых бизнесов X5 выросла почти в 5 раз и достигла 20,1 млрд руб. На конец года у X5 насчитывалось 17707 магазинов общей торговой площадью 7,84 млн кв. м.

Пандемия проверила бизнес на скорость реакции и прочность: многие компании не пережили кризис, но были и те, кто оседлал волну во время шторма. Ритейл стал одной из первых сфер, ощутивших удар «стихий»: в марте прошлого года спрос на продукты и онлайн-доставку резко вырос, и к этому оказались готовы далеко не все компании. X5 Retail Group, крупнейший российский ритейлер, сумел быстро перестроиться и извлечь из ситуации выгоду. За несколько месяцев он увеличил число онлайн-заказов в 50 раз и в течение трех лет собирается вывести направление e-commerce на прибыль, чего его конкурентам не удалось за 20 лет. База для рывка компании — начатая недавно программа цифровизации и прагматичный подход к расходам.

У огромной машины X5 (сети «Перекресток», «Пятерочка» и «Карусель») прежде уже был опыт преобразований. В начале 2010-х компания уступила лидерство «Магниту». Чтобы догнать конкурента, X5 перестроила свою управленческую модель и

децентрализовала бизнес. Именно в то время компанию возглавил консультант Игорь Шехтерман, до этого руководивший фирмой, не сравнимой с ритейлером по масштабу. В результате серьезной трансформации X5 смогла вернуть лидерство на рынке.

HBR Россия: С началом пандемии многие менеджеры стали работать больше или не так, как прежде. Изменились ли ваши обязанности?

Шехтерман: Безусловно. Мне пришлось больше погрузиться в «операционку», хотя в первую очередь я занимаюсь стратегией, верхнеуровневым контролем и запуском новых направлений бизнеса. В середине марта и начале апреля 2020 года неопределенность зашкаливала, и пришлось очень быстро принимать совместные решения и действовать. Был создан оперативный штаб, в который вошли члены правления, менеджеры из операционных бизнесов, я этот штаб возглавил. Решения приходилось принимать с колес — менять процессы в магазинах, где-то перераспределять полномочия, обеспечивать безопасность сотрудников и клиентов. Например, пока маски были в дефиците, мы искали и закупали их в Китае, привозили самолетами. Благодаря этому магазины выдержали нагрузку, компания заранее подготовилась к ажиотажному спросу в марте. Кроме того, мы плотно взаимодействовали с властями — регулярно проводились совещания, где обменивались данными по запасам продуктов — в первую очередь, социально значимых. Во время локдауна случались перебои: компания просто не успевала подвозить товары с распределительных центров, все сразу раскупали. Но абсолютно пустых полок не было, к тому же мэрия Москвы пошла нам навстречу и разрешила разгружаться ночью, чтобы утром все стояло в магазинах. Сегодня необходимости в едином штабе на уровне X5 нет, все процессы отработаны, у каждой сети есть свой собственный штаб, где самостоятельно принимают необходимые решения.

2020-й стал для руководителей годом ясности: они увидели в своем бизнесе слабые места, а кто-то обнаружил точки опоры. Какие открытия сделали вы в X5 Retail Group?

В прошлом году у всех все пошло не так, как планировалось. Пандемия и кризис привнесли много неопределенности, и последствия мы будем ощущать еще очень долго. Это период трансформации, вызов для нашего личного и профессионального роста. Но для X5 год был продуктивным — мы протестировали новые направления и процессы, которые запустили некоторое время назад. И сегодня видим, что компания эффективна и операционная модель, которую мы строили последний год, позволяет нам очень быстро меняться.

В конце 2018 года X5 начала серьезную цифровую трансформацию, и благодаря этому в марте 2020-го мы одни из первых перевели на удаленку 97% персонала в Москве и большую часть региональных офисов. Далеко не все крупные компании могли сделать

это и продолжать эффективно работать. Перевод ускорил перестройку наших рабочих процессов и офисных пространств. Поначалу мы опасались за продуктивность команд, но, как показала практика, сотрудники одинаково эффективно работают и в офисе, и дома. Сейчас компания лучше понимает узкие места и ограничения удаленки, у нас есть проект X5 Home Office, где мы обучаем руководителей и сотрудников работать в новом формате, внедрять цифровые инструменты. Около 60% персонала будет и после окончания пандемии трудиться в гибридном режиме — несколько дней в офисе, несколько дней дистанционно.

(интервью журналу «Harvard Business Review Россия» главного исполнительного директора X5 Retail Group Игоря Шехтермана <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/854807>)

1. Какие элементы внутренней среды организации были подвержены изменениям?
2. Какой стратегии управления изменениями следовала компания?

Примерные вопросы для подготовки к экзамену, зачету

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Сущность, объект и предмет теории организации.
2. Организация как объект теории организации и объект изменений
3. Эволюция моделей организации
4. Сравнение концепций организации
5. Основные формы организаций
6. Свойства организации
7. Понятие «система» и свойства систем
8. Логика выявления и формулирования закона
9. Состав и классификация основных законов организации
10. Содержание законов организации
11. Логика определения и формулирования принципа организации
12. Состав и классификация основных принципов организации

13. Содержание принципов организации и формы их применения
14. Классификация организационно-правовых форм организаций
15. Классификация международных организаций
16. Метафорический подход к классификации организаций
17. Макро- и микросреда организации
18. Факторы прямого и косвенного воздействия
19. Неопределенность окружающей среды
20. Инструменты и методы управления в условиях неопределенности
21. Методы анализа внешней среды организации
22. Способы выхода организаций на международный
23. Международные стратегические союзы
24. Связь миссии, философии и видения организации
25. Целеполагание: сущность, принципы и дерево-целей
26. Методика SMART постановки целей
27. Место планирования в процессе управления организацией
28. Уровни планирования в организации
29. Этапы процесса планирования
30. Методы и техники планирования
31. Прогнозирование: понятие, техники, ограничения
32. Стратегия организации: сущность, уровни и этапы стратегического процесса
33. Конфигурация организации по Г. Минцбергу.
34. Подходы и принципы организационного проектирования
35. Методы построения организационных структур управления
36. Норма управляемости и аутсорсинг
37. Типы организационных структур управления: достоинства и недостатки

38. Бюрократические (механистические) структуры: основные характеристики и виды: линейные,
39. Координация, интеграция, делегирование полномочий
40. Жизненный цикл организации Ларри Грейнера
41. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса
42. Модель жизненного цикла организации ЖЦО А.И. Пригожина
43. Межорганизационные связи: типы и виды
44. Стадии международной эволюции компании
45. Личность: понятие, детерминанты и характеристики личности
46. Научение поведению в организации
47. Матрица типов включения человека в организацию
48. Модель взаимодействия человека и организационного окружения
49. Стратегии управления впечатлением
50. Соответствие типа личности и характера работы (типология Холланда)
51. Рабочая группа: понятие, классификация, принципы создания
52. Этапы развития группы и групповое мышление
53. Команда: понятие, типы, методы создания и управления

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Сущность, объект и предмет теории организации.
2. Организация как объект теории организации и объект изменений
3. Эволюция моделей организации
4. Сравнение концепций организации
5. Основные формы организаций
6. Свойства организации

7. Понятие «система» и свойства систем
8. Логика выявления и формулирования закона
9. Состав и классификация основных законов организации
10. Содержание законов организации
11. Организационные отношения: понятие, способы формирования и виды внутриорганизационных связей
12. Механизм организации и его элементы
13. Закон онтогенеза: содержание и прикладное применение в управлении организациями
14. Закон самосохранения: содержание и прикладное применение в управлении организациями
15. Логика определения и формулирования принципа организации
16. Состав и классификация основных принципов организации
17. Содержание принципов организации и формы их применения
18. Классификация организационно-правовых форм организаций
19. Классификация международных организаций
20. Метафорический подход к классификации организаций
21. Макро- и микросреда организации
22. Факторы прямого и косвенного воздействия
23. Неопределенность окружающей среды
24. Инструменты и методы управления в условиях неопределенности
25. Методы анализа внешней среды организации
26. Способы выхода организаций на международный
27. Международные стратегические союзы
28. Связь миссии, философии и видения организации
29. Целеполагание: сущность, принципы и дерево-целей

30. Методика SMART постановки целей
31. Место планирования в процессе управления организацией
32. Уровни планирования в организации
33. Этапы процесса планирования
34. Методы и техники планирования
35. Прогнозирование: понятие, техники, ограничения
36. Стратегия организации: сущность, уровни и этапы стратегического процесса
37. Конфигурация организации по Г. Минцбергу.
38. Подходы и принципы организационного проектирования
39. Методы построения организационных структур управления
40. Норма управляемости и аутсорсинг
41. Типы организационных структур управления: достоинства и недостатки
42. Бюрократические (механистические) структуры: основные характеристики и виды: линейные,
43. Координация, интеграция, делегирование полномочий
44. Жизненный цикл организации Ларри Грейнера
45. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса
46. Модель жизненного цикла организации ЖЦО А.И. Пригожина
47. Межорганизационные связи: типы и виды
48. Стадии международной эволюции компании
49. Личность: понятие, детерминанты и характеристики личности
50. Научение поведению в организации
51. Матрица типов включения человека в организацию
52. Модель взаимодействия человека и организационного окружения
53. Стратегии управления впечатлением

54. Соответствие типа личности и характера работы (типология Холланда)
55. Рабочая группа: понятие, классификация, принципы создания
56. Этапы развития группы и групповое мышление
57. Команда: понятие, типы, методы создания и управления
58. Стимулирование и мотивация: понятие и методы осуществления
59. Особенности мотивации собственника и наемного работника
60. Особенности мотивации основного контингента сотрудников и временного персонала
61. Управление эмоциональным интеллектом
62. Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом
63. Способы выражения работником неудовлетворенности
64. Гедоническая мотивационная теория
65. Нестандартные методы мотивации персонала
66. Источники стресса в организации. Методы управления стрессом
67. Управление разнообразием в организациях. Гибкое регулирование работы. Тренировка разнообразия
68. Организационная культура: понятие, задачи и функции
69. Уровни и виды корпоративной культуры
70. Концепция спиральной динамики
71. Классификация предпринимательских культур по Т. Дилу и А. Кеннеди.
72. Типология организационных культур (моделей организации) Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампденн Тернера
73. Имидж, репутация, бренд организации
74. Параметры оценивания национальной культуры и характеристика «культурных» переменных по модели Г. Хофстеде
75. Проблемы культурной адаптации в кросс-культурной среде

76. Организационный конфликт, власть, лидерство
77. Причины и уровни Организационные конфликты: причины, виды и уровни
78. Методы управления и разрешения организационных конфликтов
79. Лидерство: понятие и модели
80. Власть: понятие, виды и источники
81. Организационные парадигмы по Л. Константину
82. Сущность и общая типология изменений
83. Факторы и причины организационных изменений
84. Классификация изменений
85. Роли и обязанности участников изменений в компании
86. Технологии дизайн-мышления в функционировании и развитии организации
87. Основные принципы управления изменениями в организации
88. Модели организационных изменений
89. Инструменты диагностики и управления изменениями в организации
90. Методы оценки готовности организации к изменениям
91. Этапы организационных изменений в модели ADKAR
92. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа
93. Кривая изменений Дж. Дак. Модель Скотта и Джаффи
94. Теория «Е» и «О» организационных изменений (М. Вир и Н. Нориа)
95. Анализ поля сил для реализации организационных изменений
96. Управленческие решения в организации: природа, логика принятия и классификация
97. Уровни принятия решений в организации
98. Роль участников в принятии решения: модель RAPID
99. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
100. Методы подготовки и стили принятия управленческих решений

101. Понятия «данные», «информация», «знания»
102. Требования, предъявляемые к управленческой информации
103. Коммуникационный процесс: элементы и этапы
104. Информационно-коммуникационная система на предприятии
105. Виды коммуникаций в организации. Коммуникационные каналы в организации
106. Методы преодоления коммуникационных барьеров в организации
107. Стили коммуникаций и коммуникационные сети
108. Виды и методы управления деловыми коммуникациями
109. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы
110. Интеллектуальный капитал организации и методы его измерения
111. Циклический процесс обучения (И. Нонака и Х. Такеучи)
112. Контроль: сущность, задачи, виды и этапы контроля
113. Характеристики эффективного контроля
114. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators)
115. Понятия экономическое равновесие и экономическая устойчивость в развитии
116. Эффективности организации и работы менеджера: понятие и подходы
117. Показатели эффективности и методы их оценки. Понятие эффекта и эффективности
118. Реорганизация, реструктуризация, реинжиниринг как способы повышения эффективности деятельности организации.

Пример экзаменационного билета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

(Финансовый университет)

Кафедра общего и проектного менеджмента факультета «Высшая школа управления»

Дисциплина «Теория организации и управление изменениями»

Форма обучения очная

Семестр _____

Направление 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль _____

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № __

1 Теоретический вопрос (15 баллов).

Охарактеризуйте модель жизненного цикла организации И. Адизеса.

2 вопрос (15 баллов). Тестовые задания.

1. Система управления компанией в целом, ориентирующая её на реализацию миссии и достижение стратегических целей путем создания, развития и использования конкурентных преимуществ - это ...

а) долгосрочное планирование

б) сценарный менеджмент

в) стратегическое управление

г) ситуационное управление

д) оперативное управление

2. Механистические организационные структуры управления:

а) линейная

б) функциональная

в) линейно-функциональная

г) матричная

д) проектная

3. К источникам доверия в групповом взаимодействии относятся:

а) открытость и доступность информации

б) первоочередное решение организационных проблем

в) поддержка переговорного процесса через эмпатию

г) изменение договорных отношений и «правил игры»

д) высокий имидж и культура организации

4. PEST-анализ включает в себя изучение таких факторов, как:

а) политических, экономических, технологических, социальных

б) политических, экономических, управленческих, социальных

в) политических, экологических, технологических, социальных

г) политических, экономических, трудовых, социальных

5. Модель пяти сил конкуренции М. Портера предусматривает выявление и подробное рассмотрение следующих факторов:

а) конкурентных преимуществ;

б) сильных сторон фирмы;

в) возможностей для бизнеса;

г) слабых сторон организации;

д) угроз для бизнеса;

е) сценария развития бизнеса.

3. Практико -ориентированное задание. (30 баллов)

Компания занимается оптовой торговлей производственным и торговым оборудованием. Конкуренция в данном сегменте минимальна, поэтому планировалось, что основная стратегическая задача компании заключается в сохранении своей позиции на рынке. Предполагается, что этого можно достичь путем постоянного выведения на рынок новинок в области продаваемого оборудования, поэтому важно обеспечить бесперебойность следующих бизнес-процессов:

- выявление потребностей сегмента рынка;
- мониторинг новинок поставщиков и конкурентов;
- выведение на рынок нового продукта.

Руководство определило, что персонал компании будет трудиться в одном офисе. В команде один человек должен отвечать за взаимодействие с менеджерами по закупкам, чтобы узнавать о последних новинках, о проблемах с поставщиками, кто-то другой – с финансистами, чтобы согласовывать план продаж. В состав группы также должны войти:

- маркетологи,
- менеджеры по продажам,
- бренд-менеджеры (3 чел. по 3 отдельным брендам),
- PR-менеджеры.

Бренд-менеджеры будут руководить работой с конкретными брендами, разрабатывать стратегию их развития, а маркетологи, менеджеры по продажам, PR-менеджеры будут им подчиняться.

Задание. Какую организационную структуру управления вы могли бы предложить для данной компании? Представьте ответ в виде схемы.

Подготовил: _____

Утверждаю: _____

Дата _____

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

Нормативные правовые акты:

Трудовой кодекс Российской Федерации : Официальный текст по состоянию на 1 февраля 2005г. М. : Дашков и К, 2005 199с. ISBN 5-94798-681-7 : 24.06. [БИК ID: RU\FA\bookkib\11053]

Гражданский Кодекс Российской Федерации: Части I, 2,3 и 4 : Официальный текст с изменениями и дополнениями на 1 февраля 2015 г. М. : Проспект : Кнорус, 2015 608 с. ISBN 9785-392-18203-9. [БИК ID: RU\FA\books\54472]

Федеральный закон "Об акционерных обществах" 6-е изд. М. : Ось-89, 2004 95с. (Актуальный закон) ISBN 5-86894-752-5 : 20.00. [БИК ID: RU\FA\bookkib\9356]

Основная литература:

1. Трачук, А.В. Менеджмент : Учебник / А.В. Трачук, К.В. Саяпина, О.В. Астафьева [и др.]; под. ред. А.В. Трачук, К.В. Саяпина Электрон. дан. Москва : КноРус, 2025 495 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/956851> ISBN 978-5-406-14234-9. [БИК ID: RU\bookru\bibl\956851]

2. Трачук, А.В. Теория организации : Учебник / А.В. Трачук, Н.В. Линдер, П.В. Лимарев [и др.]; под. ред. А.В. Трачук, Т.Г. Попадюк, Р.Р. Хуссамов Электрон. дан. Москва : КноРус, 2024 434 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/952672> ISBN 978-5-406-12725-4. [БИК ID: RU\bookru\bibl\952672]

3. Хуссамов, Раил Римович Управление изменениями : Учебник / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации 1 Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024 446 с. (Высшее образование (Финансовый университет)) Профессиональное образование <https://znanium.ru/catalog/document?id=455926> ISBN 978-5-16-019564-3 ISBN 978-5-16-112165-8 (электр. издание) . [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2129221]

Дополнительная литература:

1. Мильнер, Борис Захарович Теория организации : Учебник / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова 8, перераб. и доп. Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024 848 с. (Высшее образование:

Бакалавриат) ВО - Бакалавриат <https://znanium.ru/catalog/document?id=444631>
ISBN 978-5-16-004700-3 ISBN 978-5-16-111156-7 (электр. издание) . [БИК ID:
RU\infra-m\znanium\bibl\2107424]

2. Зуб, Анатолий Тимофеевич Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 284 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/560401> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/560401> ISBN 978-5-534-00490-8 : 1449.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f560401]

3. Астафьева, О.В. Менеджмент : Учебное пособие / О.В. Астафьева Электрон. дан. Москва : Русайнс, 2024 190 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/953781> ISBN 978-5-466-06668-5. [БИК ID: RU\bookru\bibl\953781]

4. Латфуллин, Габдельхат Рашидович Теория организации : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. 2-е изд. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 153 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/560974> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/560974> ISBN 978-5-534-20714-9 : 709.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f560974]

5. Попова, Елена Павловна Теория организации : учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. 2-е изд. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 327 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/560010> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/560010> ISBN 978-5-534-17680-3 : 1629.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f560010]

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

1. "Деловая онлайн библиотека" издательства "Альпина Паблишер" <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>

2. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.ru/>

3. Информационно-образовательный портал Финуниверситета: <https://org.fa.ru>

4. 6.Российская государственная библиотека: <http://rsl.ru/>;
5. 7.Электронные ресурсы БИК:
6. •Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
7. •Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
8. •Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
9. •Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.ru/>
10. •Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
11. •Электронно-библиотечная система издательства Лань <https://e.lanbook.com/>
12. •Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
13. •Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
14. •Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
15. •Справочная правовая система «ГАРАНТ» <https://www.garant.ru/>
16. •Справочная правовая система «Консультант Плюс» <https://www.consultant.ru/>
17. Методы исследования в менеджменте. <https://online.edu.ru/public/course?faces-redirect=true&cid=929744>
18. Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК) <https://vak.minobrnauki.gov.ru/>
19. www.rbk.ru.
20. <http://www.ma-journal.ru/>-сайт аналитического журнала «Слияния и поглощения»
21. <http://www.raexpert.ru/>-Рейтинговое агентство «ЭКСПЕРТ РА»
22. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
23. Официальный сайт Российской газеты www.rg.ru
24. Портал, посвященный вопросам спортивного менеджмента и маркетинга www.sportmanagment.ru
25. <https://hbr-russia.ru/> Harvard Business Review Россия

26. Человеческие ресурсы. Портал <http://www.rhr.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Подготовка доклада

В «Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы» по дисциплине «Теория организации и управление изменениями» предусмотрена подготовка докладов. Вместе с докладом, как правило, готовится презентация, отражающая основные положения доклада. В презентацию могут быть, например, включены блок-схемы, графики, диаграммы, небольшие по объему таблицы, которые наглядно иллюстрируют логику рассуждений, подтверждают выводы автора. В презентации следует отразить основные формулировки проблем и предложения по их решению.

На представление доклада отводится до 10 минут. Проблемное обсуждение проводится после полного изложения автором доклада своих позиций. Для участия в обсуждении доклада все студенты должны изучить данную тему при подготовке к семинару и быть способными как задавать вопросы, так и отвечать на них. При этом докладчик представляет проблему наиболее глубоко и в развернутом виде, чтобы можно было после выступления в процессе дискуссии сформулировать разные точки зрения.

Подготовка к дискуссии

Дискуссия, как один из методов интерактива на семинарских, практических занятиях, 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 имеет право на собственное мнение;
- критике может подвергнуться только идея;
- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

Подготовка к кейс-стади (case study)

Метод кейс-стади предполагает поиск обучающимися решения конкретной ситуации и предназначен для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией, осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов;

работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; умение работать в группе. Цель метода – проанализировать ситуацию и выработать практическое решение совместными усилиями группы учащихся. Ситуация должна быть взята из практики.

Решение кейса включает в себя несколько этапов:

- 1) ознакомление с ситуацией, ее особенностями;
- 2) выделение основной проблемы (основных проблем);
- 3) предложение концепций или идей путем мозгового штурма;
- 4) анализ последствий предложенных концепций и идей;
- 5) выбор одного или нескольких решений, указание на возможное возникновение проблем, разработка механизмов их предотвращения и/или разрешения.

Представление результатов может быть в письменной или устной форме, индивидуально или в группе.

Самостоятельная работа студентов реализуется в соответствии с приказом Финансового университета от 11.05.2021 № 1040/о «Об утверждении Методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете». Промежуточная аттестация проводится в соответствии с приказом Финансового университета от 01.10.2024 № 2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете». Кафедрой могут разрабатываться дополнительные методические рекомендации для отдельных форм проведения аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов.

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

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Adobe Acrobat
2. LMS Moodle
3. Moodle
4. Текстовый редактор
5. Пакет офисных программ
6. Libre Office
7. Mail Cloud

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. VK Mail
5. VK-звонки
6. eLIBRARY.RU

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации:

1. не предусмотрены

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

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
2. **Помещение для самостоятельной работы** обучающихся оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.