

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования**

«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Калужский филиал

Факультета «Экономика и бизнес – технологии»

Кафедра «Учет и менеджмент»

«УТВЕРЖДАЮ»

**Директор Калужского филиала
Финансового университета**



[Signature] **В.А. Матчинов**

«30» июня 2025 г.

В.А. Акименко

Рабочая программа дисциплины

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

направлению подготовки

**38.03.02 «Менеджмент» образовательная программа «Управление бизнесом»,
профиль «Менеджмент и управление бизнесом» очная форма**

*Рекомендовано Ученым советом Калужского филиала Финансового университета
(протокол №30 от 30.06.2025 г.)*

*Одобрено кафедрой «Учет и менеджмент»
Калужского филиала Финансового университета
(протокол №12 от 26 мая 2025 г.)*


Калуга 2025


Рабочая программа предназначена для преподавания дисциплины «Теория организации и управление изменениями» студентам, обучающимся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, образовательная программа «Управление бизнесом» профиль «Менеджмент и управление бизнесом» по очной форме обучения.

В рабочей программе излагаются планируемые результаты освоения дисциплины, содержание дисциплины, тематика и содержание семинаров и практических занятий, технологии их проведения. В рабочей программе дисциплины приводится перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся, фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся, перечень основной и дополнительной литературы, а также ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

СОГЛАСОВАНО:

Заместитель директора

по учебно-методической работе  /Орловцева О.М./
«30» июня 2025 г.

Начальник учебно-методического отдела  /Толстикова В.С./
«30» июня 2025 г.

Заведующий кафедрой

«Учет и менеджмент»  /Губернаторова Н.Н./
«30» июня 2025 г.

Оглавление

1. Наименование дисциплины.....	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
4. Объём 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	8
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	11
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	11
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	14
Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену.....	18
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	23
Основная литература.....	23
Дополнительная литература.....	23
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	24
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	24
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	26
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения	26
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	26
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	26
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	26

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 (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
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.	Знать: терминологии, направления, школы, современные тенденции менеджмента и позиции российской управленческой мысли. Уметь: демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.
		2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.	Знать: особенности проведения современных научных исследований. Уметь: адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.
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.	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.
		2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.	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.
		3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.	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.

3. Место дисциплины 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» профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

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>зачет/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 бэкофиса 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 оятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия		
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: Контрольная работа
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 социальноэкономическая 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, 	Опрос. Тестирование. Ситуационное задание. Тестирование. Доклад-презентация

	<p>устанавливаемых фирмами.</p> <p>7. Каковы основы стратегического взаимодействия фирм на рынке?</p> <p>8. Каковы причины, условия и цели эффективных слияний и поглощений?</p> <p>9. Раскройте природу ценовой дискриминации.</p> <p>10. В чем особенности взаимодействия фирмы с государством?</p> <p>Рекомендуемая литература: основная 2, 3, дополнительная 1, 4, 7.</p>	
<p>Тема 3.</p> <p>Динамические аспекты организации</p>	<p>1. Каковы основные факторы развития организации?</p> <p>2. В чем причины возникновения жизненного цикла организации?</p> <p>3. Укажите и охарактеризуйте этапы жизненного цикла организации.</p> <p>4. Что обуславливает организационные изменения?</p> <p>Рекомендуемая литература: основная 1, дополнительная 4, 7.</p>	<p>Опрос. Дискуссия.</p> <p>Ситуационные задания с докладами презентациями</p>
<p>Тема 4. Управление изменениями</p>	<p>1. Рассмотрите основные виды организационных изменений.</p> <p>2. Какова природа сопротивления организационным изменениям?</p> <p>3. Назовите и охарактеризуйте основные виды сопротивления организационным изменениям?</p> <p>4. Какие методы управления сопротивлением изменениям вы знаете?</p> <p>5. В чем суть процессного подхода к управлению сопротивлением изменениям?</p> <p>6. Дайте определение устойчивости организации.</p> <p>7. Каковы методы обеспечения экономической устойчивости?</p> <p>8. В чем особенности устойчивых состояний, режимов функционирования и развития организации?</p> <p>Рекомендуемая литература: основная 2, дополнительная 4.</p>	<p>Опрос. Дискуссия.</p> <p>Ситуационные задания с докладами презентациями</p>
<p>Тема 5.</p> <p>Организационная культура как объект изменений и инструмент развития</p>	<p>1. Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э.Шейна).</p> <p>Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис – Р. Моран).</p>	<p>Опрос. Дискуссия.</p> <p>Ситуационные задания с докладами презентациями</p>

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	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.
	управления развитием организационной культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.	
Тема 6. Организационное проектирование	Принципы построения и функционирования организации. Вертикальные и горизонтальные связи в организации. Координация в организации. Сила и власть в организации. Патологии организаций.	- работа с учебной и 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.

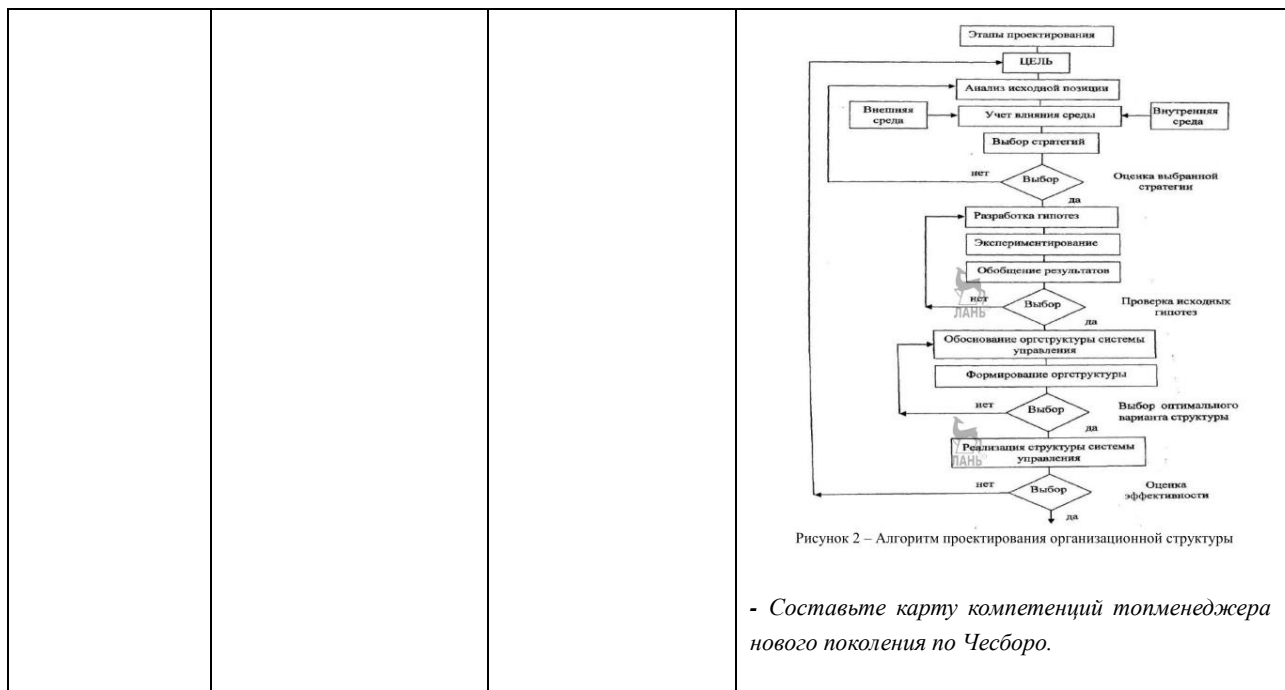
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

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																																				
ПКН-1 Владение новыми 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.	Знать: терминологии, направления, школы, современные тенденции менеджмента и позиции российской управленческой мысли. Уметь: демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	<p>Задание 1. Определите, в чем разница между положениями школ «научного менеджмента», «классической школы», «школы человеческих отношений», «новой школы управления» о природе и логики развития организации по следующим пунктам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - мотивация действий персонала - методы реализации новой идеи - использование ресурсов - формы и методы привлечения и (приобретения) необходимых ресурсов - отношение к организационной структуре <p>Задание 2 Сформулируйте основные положения, принципы каждой научной теории, а также укажите авторов, внесших значительный вклад в развитие теории организации. Заполните таблицу 2.</p> <p style="text-align: center;">Теории организации</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Временной период</th><th>Автор (ы)</th><th>Теория</th><th>Основные положения, принципы научной школы</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td><td></td><td>Концепция научного управления</td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td><td>Административная теория</td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td><td>Бюрократическая теория организации</td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td><td>Концепция эффективной организации</td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td><td>Теория административного поведения</td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td><td>Универсальная теория формирования организаций</td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td><td>Теория организационного потенциала</td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td><td>Теория институтов и институциональных изменений</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Временной период	Автор (ы)	Теория	Основные положения, принципы научной школы			Концепция научного управления				Административная теория				Бюрократическая теория организации				Концепция эффективной организации				Теория административного поведения				Универсальная теория формирования организаций				Теория организационного потенциала				Теория институтов и институциональных изменений	
Временной период	Автор (ы)	Теория	Основные положения, принципы научной школы																																				
		Концепция научного управления																																					
		Административная теория																																					
		Бюрократическая теория организации																																					
		Концепция эффективной организации																																					
		Теория административного поведения																																					
		Универсальная теория формирования организаций																																					
		Теория организационного потенциала																																					
		Теория институтов и институциональных изменений																																					
	2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.	Знать: особенности проведения современных научных исследований. Уметь: адаптировать и обобщать результаты современных научных	<p>Задание 1. Представьте себе организацию, которую Вы хорошо знаете, и попытайтесь понять, что именно могло бы случиться, если бы объем выполняемых этой организацией работ увеличился бы в четыре раза. Ответьте на вопросы:</p> <p>1. Справилась бы эта организация с таким объемом работы?</p> <p>2. Какого типа структура подошла бы этой организации, если бы она была в четыре раза</p>																																				

		исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.	<p>больше?</p> <p>Задание 2. Сформулируйте наиболее важные, на ваш взгляд проблемы, являющиеся предметом исследования теории организации на современном этапе.</p> <p>Задание 3. Составьте список ключевых терминов, связанных с понятием «организация», дайте их определения.</p> <p>Задание 4. Расскажите о системном и ситуационном подходах в управлении. Могут ли они применяться одновременно? Приведите примеры.</p>
<p><u>ПКН-3</u></p> <p>Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации</p>	<p>1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</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>Задание 1</p> <p>Г-жа Иванова решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо.</p> <p>Так и случилось, полгода Закусочная Г-жа Иванова пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Г-жа Иванова, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей.</p> <p>Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Г-жа Иванова изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды.</p> <p>Но спустя месяц</p> <p>Она поняла, что дела</p> <p>Закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали.</p> <p>Ещё через два месяца Г-жа Иванова была вынуждена закрыть свое кафе. Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как вы оцениваете подход Г-жи Ивановой к Предварительному изучению рынка? 2. Как можно сформулировать миссию Предприятия Г-жи Ивановой? 3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации? 4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Г-жа Иванова? 5. Как бы вы посоветовали действовать Г-же Ивановой? <p>Задание 2. Существуют ли особенности адаптации российских предприятий к внешней среде?</p> <p>Задание 3. По каким направлениям должны складываться отношения доверия в организациях, работающих в неопределённой рыночной среде и почему?</p> <p>Задание 4.</p> <p>Прокомментируйте высказывание Т. Уотсона из ИВМ «Кто хочет продвигаться в моей фирме, тот должен удвоить количество ошибок» определите:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) факторы внешней среды Калужского филиала Финуниверситета б) среду прямого воздействия известного вам отечественного предприятия.
	2.Использует методики	Знать: методики	Задание 1.

	<p>расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p>	<p>расчета планов, 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>«Построить схему оргструктуры для заданной организации». Обосновать схему. Предприятие является акционерным обществом и производит мебель. Оно производит мебель для широкого спектра, изготавливает корпусную мебель, мягкую мебель, офисную мебель, а также матрас, табуреты, стулья, кресла и т.д. Предприятие реконструированное и история ее работы насчитывает уже более 30 лет. Численность персонала на конец 2024 г. составляла 3124 человек.</p> <p>Выполните следующие задания:</p> <ol style="list-style-type: none"> Предложите и схематично изобразите Оргструктуру производственного предприятия. В управленческом или административном блоке распределите подразделения по уровню подчинения и соподчинения. Схематично изобразите. Обоснуйте схему. <p>Задание. 2</p> <p>Эксперты McKinsey на основании исследования сформулировали следующие рекомендации по работе с персоналом при внедрении в компании инноваций:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p>— Обоснуйте, какая организационная структура, по вашему мнению, наиболее подходит для задач внедрения инноваций.</p> <p>Предложите организационную структуру «до» и «после» начала процесса трансформации.</p> <ol style="list-style-type: none"> Отстройте процессы управления. Бизнесу важно иметь эффективные процессы работы с инновационными
	<p>3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом</p>	<p>Знать: особенности работы прогнозными документами планами организации экономического развития отрасли региона и экономики в целом.</p> <p>Уметь: работать прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона экономики в целом.</p>	<p>проектами: поэтапную проработку и своевременную остановку недостаточно эффективных проектов, принципы управления рисками и механизм портфельного управления.</p> <p>— Какие новые компетенции будут необходимы?</p> <p><i>Предложите план мероприятий по «открытию» процессов управления.</i></p> <p>Задание 2. По приведенному ниже Алгоритму проектирования организационной структуры провести пооперационный разбор алгоритма оргпроектирования на примере сельскохозяйственного предприятия.</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 бизнесмодели 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 бизнесмодели 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»
Калужский филиал**

Дисциплина «Теория организации и управление изменениями»

Кафедра «Учет и менеджмент»

Форма обучения очная

Направление Менеджмент

Экзаменационный билет №

Вопрос 1. (15 баллов).

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

Задание 2. (15 баллов). Адаптивные организационные структуры:
проектная организация, матричная структура, организационная структура типа конгломерата.

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

3. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. - Москва: Инфра-М, 2023. - 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.
4. 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, 2024. — 345 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490509> (дата обращения: 31.05.2022). — Текст : электронный.
5. 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.
6. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем: пер. с англ. / Дж.О'Коннор, И.Макдермотт. - Москва: Альпина Паблишерз, 2010. - 254 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2016. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/913068> (дата обращения: 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
4. ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/> Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»
6. <https://www.biblio-online.ru/>
7. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
8. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
9. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
10. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
11. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучающимся в рамках самостоятельной работы следует использовать Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденные Приказом ректора №1040/о от 11.05.2021 г.

Самостоятельная работа студентов проходит внеаудиторно. Организации самостоятельной работы служит учебно-тематический план изучения дисциплины. В данном плане указана тематика лекций, семинаров, вопросы и задания для самостоятельного изучения. Во время лекций необходимо конспектировать содержание лекции. После лекции необходимо отредактировать записи, оформить конспект, дополняя его содержание дополнительной информацией. При оформлении конспекта целесообразно выделять названия тем и формулировки вопросов, основные определения, примеры.

При подготовке к семинару необходимо изучить вопросы семинара, соответствующий теоретический материал, делая для себя необходимые записи в рабочей тетради. После занятий необходимо просмотреть записанные решения и восстановить в решениях имеющиеся пробелы.

При затруднении в решении практических вопросов (задач), можно обратиться за консультацией (помощью) к преподавателю. Семинары проходят, как правило, в интерактивной форме и преподаватель учитывает активность обучающихся, направленную на решение предложенных вопросов (вариантов задач), а также вариантов ответов на решаемые вопросы (проблемы).

Не следует бояться дать неверный ответ или допустить иную ошибку: исправление и анализ ошибок в режиме общения с преподавателем и сокурсниками в ходе семинара способствует более глубокому освоению учебного материала и предупреждает возникновение ошибок в дальнейшем. Домашние задания (подготовку к занятиям) следует осуществлять регулярно. Если то или иное задание, при

подготовке к семинару вызвало затруднение, необходимо обратиться к преподавателю за консультацией. Регулярность в выполнении домашних заданий (подготовке к занятиям) - важный фактор качественного освоения дисциплины.

Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья

Профессорско-преподавательский состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социальноактивные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем. Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ. Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей.

Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
 - в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
 - методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).
- Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы.

Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата). При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы предусмотрены в «Методических рекомендациях по подготовке написанию и оформлению контрольной работы», разрабатываемой преподавателем кафедры на учебный год, в котором реализуется учебная дисциплины

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

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Антивирусная защита Windows defender
2. Astra Linux, Libre Office

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»;
2. Информационно-правовая система «Гарант»;

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены

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

- аудитории для проведения лекционных и семинарских занятий, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, доской меловой/интерактивной;
- библиотеку, имеющую рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет
- компьютерные классы с набором лицензионного базового программного обеспечения для проведения практических занятий и выходом в глобальную сеть Internet;

Образовательные технологии

В процессе изучения дисциплины «Теория организации и управление изменениями» предполагается:

- сопровождение курса лекций наглядной презентацией, включающей практические примеры, схемы, графики, табличный материал;
- рассмотрение на семинарских занятиях интерактивных ситуационных задач по проблематике дисциплины;
- деловые игры;
- разбор конкретных ситуаций, коллективное обсуждение проблем российской и зарубежной практики по изучаемым темам;

- виртуальное общение в течение срока изучения курса в целях обеспечения лекций и практических занятий необходимым материалом и также контроля самостоятельной работы студентов.