

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

**Кафедра общего и проектного менеджмента  
Факультета «Высшая школа управления»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_ Е.А. Каменева

25.03.2025 г.

**Астафьева О.В., Алексашина Т.В., Головчанская Е.Э.**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:  
38.03.02-Менеджмент,  
ОП «Логистика», ОП «Маркетинг», ОП «Управление бизнесом»,  
ОП «Финансовый менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»  
(протокол от «18» марта 2025 г. № 51)*

*Одобрено Советом Кафедры общего и проектного менеджмента  
(протокол от «26» февраля 2025 г. № 23)*

**Москва, 2025**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	5
5.1. Содержание дисциплины	5
5.2. Учебно-тематический план	15
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	22
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	28
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	28
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	33
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	39
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	62
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	64
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	65
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	68
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	69

## 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	1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.  2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.	<b>Знать:</b> терминологию, направления, школы, современные тенденции менеджмента и позиции российской управленческой мысли. <b>Уметь:</b> применять терминологию, знания основных принципов направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиций российской управленческой мысли.  <b>Знать:</b> результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате. <b>Уметь:</b> 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	1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.	<b>Знать:</b> методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы. <b>Уметь:</b> применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.

	координации и контроля деятельности организации	2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.	<b>Знать:</b> методики расчета планов, программ и прогнозов экономических систем с определением и оценкой их эффективности. <b>Уметь:</b> применять методики расчета планов, программ и прогнозов экономических систем с определением и оценкой их эффективности.
		3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.	<b>Знать:</b> прогнозные документы и планы организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом. <b>Уметь:</b> прогнозные документы и планы организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория организации и управление изменениями» относится к Общепрофессиональному циклу дисциплин по направлению подготовки 38.03.02-Менеджмент, ОП «Логистика», ОП «Маркетинг», ОП «Управление бизнесом», ОП «Финансовый менеджмент».

### 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)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>6/216</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа – Аудиторные занятия</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<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>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>116</b>	<b>58</b>	<b>58</b>
Вид текущего контроля	<i>Контрольные работы</i>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>зачет, экзамен</i>	<i>зачет</i>	<i>экзамен</i>

### очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 3 (в часах)	Семестр 4 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>6/216</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа – Аудиторные занятия</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
<i>Лекции</i>	<i>32</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>36</i>	<i>18</i>	<i>18</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>148</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
Вид текущего контроля	<i>Контрольные работы</i>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>зачет, экзамен</i>	<i>зачет</i>	<i>экзамен</i>

### Институт открытого образования, очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 3 (в часах)	Семестр 4 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>6/216</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа – Аудиторные занятия</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>8</i>	<i>8</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>52</i>	<i>26</i>	<i>26</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>148</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
Вид текущего контроля	<i>Контрольные работы</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. 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 теория 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, свойства и классификации систем.

Признаки организации. Элементы внутренней среды организации. Основные черты и особенности организации: комплексность, формализация, соотношение централизации и децентрализации. Общие для всех сложных организационных образований характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды, 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, стратегия, географическое размещение, 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.

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. 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. Этапы организационных изменений в модели ADKAR. Кривая изменений Дж. Дак. Теория «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нория). Модель EASIER в управлении изменениями.

Диагностика необходимости организационных изменений. Причинно-следственная схема Исикавы. Методы оценки готовности организации к изменениям. Анализ поля сил для реализации организационных изменений.

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).

Понятия сопротивления, силы сопротивления. Основные виды сопротивлений. Модель С. Скотта и Д. Джаффи. Причины сопротивления изменениям. Драйверы вовлеченности. Методы успешного проведения изменений: участие, коммуникации и образование, переговоры и заключение соглашений, поддержка изменений со стороны высшего руководства, компромисс, кооптация, маневрирование, принуждение.

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

#### очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Все го	*Контактная работа - Аудиторные занятия			Самост оя- тельная работа	
			Общ ая, в т.ч.:	Лек ции	Семина ры, практич еские занятия		
1.	Теория организации и управление изменениями как научная область	13	6	2	4	7	Опрос, тест, групповая дискуссия
2.	Организация – сложная социально- экономическая система. Законы и	14	6	2	4	8	Разбор ситуационных заданий, групповая дискуссия, тест

	принципы развития организации						
3.	Классификации организаций	14	6	2	4	8	Мини-кейсы, анализ ситуационных задач, опрос, доклады
4.	Современный контекст управления организацией	14	6	2	4	8	Опрос, решение ситуационных задач, доклады
5.	Планирование в организации	13	6	2	4	7	Выполнение кейса, устный опрос, решение типовых задач, доклады, опрос
6.	Проектирование организации	13	6	2	4	7	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций, опрос
7.	Динамические аспекты организации	13	6	2	4	7	Выполнение кейса, устный опрос, доклады
8.	Организация как группа людей	15	8	2	6	7	Анализ кейсов, групповые дискуссии, деловые игры, тест
9.	Мотивация личности - основа формирования коллектива организации	13	6	2	4	7	Разбор ситуационных заданий, групповая дискуссия, доклады, опрос
10.	Культурные и этические аспекты в управлении организацией	16	8	2	6	8	Доклады, разбор ситуационных заданий, групповая дискуссия, тест
11.	Организационный конфликт, власть, лидерство	13	6	2	4	7	Мини-кейсы, деловые игры, групповые дискуссии, доклады



12.	Концептуальные основы организационных изменений	13	6	2	4	7	Доклады, групповые дискуссии, опрос, анализ практических ситуаций
13.	Управление изменениями в организации	13	6	2	4	7	Выполнение кейсов, устный опрос, решение типовых задач, доклады
14.	Управленческие решения в организации	13	6	2	4	7	Кейсы, групповые дискуссии, деловые игры, разбор практических ситуаций, опрос
15.	Информационно-коммуникационное обеспечение организации. Управление знаниями	13	6	2	4	7	Выполнение кейсов, устный опрос, доклады
16.	Эффективность организации и контроль	13	6	2	4	7	Решение ситуационных задач, анализ практических ситуаций, тест
	В целом по дисциплине	216	100	32	68	116	Согласно учебному плану: контрольные работы
	Итого в %		46	32	68	54	

### очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Все го	*Контактная работа - Аудиторные занятия			Самост оя- тельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лек ции	Семина ры, практич еские занятия		
1.	Теория организации и	14	4	2	2	10	Опрос, тест,

	управление изменениями как научная область						групповая дискуссия
2.	Организация – сложная социально- экономическая система. Законы и принципы развития организации	13	4	2	2	9	Разбор ситуационных заданий, групповая дискуссия, тест
3.	Классификации организаций	14	4	2	2	10	Мини-кейсы, анализ ситуационных задач, опрос, доклады
4.	Современный контекст управления организацией	14	4	2	2	10	Опрос, решение ситуационных задач, доклады
5.	Планирование в организации	13	4	2	2	9	Выполнение кейса, устный опрос, решение типовых задач, доклады, опрос
6.	Проектирование организации	13	4	2	2	9	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций, опрос
7.	Динамические аспекты организации	13	4	2	2	9	Выполнение кейса, устный опрос, доклады
8.	Организация как группа людей	15	6	2	4	9	Анализ кейсов, групповые дискуссии, деловые игры, тест
9.	Мотивация личности - основа формирования коллектива организации	13	4	2	2	9	Разбор ситуационных заданий, групповая дискуссия, доклады, опрос
10.	Культурные и этические аспекты	14	4	2	2	10	Доклады, разбор ситуационных

	в управлении организацией						заданий, групповая дискуссия, тест
11.	Организационный конфликт, власть, лидерство	13	4	2	2	9	Мини-кейсы, деловые игры, групповые дискуссии, доклады
12.	Концептуальные основы организационных изменений	13	4	2	2	9	Доклады, групповые дискуссии, опрос, анализ практических ситуаций
13.	Управление изменениями в организации	13	4	2	2	9	Выполнение кейсов, устный опрос, решение типовых задач, доклады
14.	Управленческие решения в организации	13	4	2	2	9	Кейсы, групповые дискуссии, деловые игры, разбор практических ситуаций, опрос
15.	Информационно-коммуникационное обеспечение организации. Управление знаниями	13	4	2	2	9	Выполнение кейсов, устный опрос, доклады
16.	Эффективность организации и контроль	15	6	2	4	9	Решение ситуационных задач, анализ практических ситуаций, тест
	В целом по дисциплине	216	68	32	36	148	Согласно учебному плану: контрольные работы
	Итого в %		31	47	53	69	

## Институт открытого образования, очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Все го	*Контактная работа- Аудиторная работа			Самост оательн ая работа	
			Общая, в т.ч.:	Лек ции	Семина ры, практич еские занятия		
1.	Теория организации и управление изменениями как научная область	13	3	1	2	10	Опрос, тест, групповая дискуссия
2.	Организация – сложная социально- экономическая система. Законы и принципы развития организации	13	4	1	3	9	Разбор ситуационных заданий, групповая дискуссия, тест
3.	Классификации организаций	14	4	1	3	10	Мини-кейсы, анализ ситуационных задач, опрос, доклады
4.	Современный контекст управления организацией	15	5	1	4	10	Опрос, решение ситуационных задач, доклады
5.	Планирование в организации	13	4	1	3	9	Выполнение кейса, устный опрос, решение типовых задач, доклады, опрос
6.	Проектирование организации	13	4	1	3	9	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций, опрос
7.	Динамические аспекты организации	13	4	1	3	9	Выполнение кейса, устный опрос, доклады
8.	Организация как группа людей	13	4	1	3	9	Анализ кейсов, групповые дискуссии, деловые игры, тест
9.	Мотивация личности - основа формирования	13	4	1	3	9	Разбор ситуационных заданий,

	коллектива организации						групповая дискуссия, доклады, опрос
10.	Культурные и этические аспекты в управлении организацией	15	5	1	4	10	Доклады, разбор ситуационных заданий, групповая дискуссия, тест
11.	Организационный конфликт, власть, лидерство	13	4	1	3	9	Мини-кейсы, деловые игры, групповые дискуссии, доклады
12.	Концептуальные основы организационных изменений	13	4	1	3	9	Доклады, групповые дискуссии, опрос, анализ практических ситуаций
13.	Управление изменениями в организации	14	5	1	4	9	Выполнение кейсов, устный опрос, решение типовых задач, доклады
14.	Управленческие решения в организации	14	5	1	4	9	Кейсы, групповые дискуссии, деловые игры, разбор практических ситуаций, опрос
15.	Информационно- коммуникацион- ное обеспечение организации. Управление знаниями	13	4	1	3	9	Выполнение кейсов, устный опрос, доклады
16.	Эффективность организации и контроль	14	5	1	4	9	Решение ситуационных задач, анализ практических ситуаций, тест
	В целом по дисциплине	216	68	16	52	148	Согласно учебному плану: контрольные работы
	Итого %		31	24	76	69	

\* объем контактной работы в очно-заочной/заочной формах обучения и индивидуальных учебных планах определяется соответствующими учебными планами. Темы, реализуемые в виде контактной работы, определяются преподавателем самостоятельно, исходя из уровня их сложности.

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Теория организации и управление изменениями как научная область	<p>1. Охарактеризуйте понятие, сущность теории организации как науки об основных закономерностях жизнедеятельности организации.</p> <p>2. Назовите основные задачи дисциплины.</p> <p>3. Опишите предмет теории организации и методы: исторический, содержательный, структурный, коммуникационный, прогнозный, комплексный.</p> <p>4. Оцените роль теории организации и управление изменениями в системе научных знаний.</p> <p>5. Дайте характеристику этапам развития теории организации как науки.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 3, 5, 8</p>	Опрос, тест, групповая дискуссия
Тема 2. Организация – сложная социально-экономическая система. Законы и принципы развития организации	<p>1. Охарактеризуйте организационные отношения и управленческие отношения: сходство и различие.</p> <p>2. Перечислите признаки организаций.</p> <p>3. Опишите механизм организации и его элементы.</p> <p>4. Дайте характеристику законам организации, их применение в управлении организациями.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 8</p>	Разбор ситуационных заданий, групповая дискуссия, тест
Тема 3. Классификации организаций	<p>1. Какие признаки присущи формальной организации?</p> <p>2. Что подразумевает под собой понятие «принудительная организация»?</p> <p>3. Чем отличаются хозяйственные товарищества от хозяйственных обществ?</p> <p>4. Назовите отличия производственных кооперативов от потребительских.</p> <p>5. Перечислите организационно-правовые формы некоммерческих организаций.</p> <p>6. Назовите виды государственных организаций.</p> <p>7. Перечислите правовые, социальные, политические и экономические аспекты некоммерческих организаций.</p> <p>8. К какому типу международных организаций относится ООН?</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 2, 5, 8</p>	Мини-кейсы, анализ ситуационных задач, опрос, доклады

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 4. Современный контекст управления организацией	<p>1. Охарактеризуйте плюсы и минусы процессов глобализации и глокализации и их влияние на функционирование современных компаний.</p> <p>2. Приведите примеры российских компаний, которые являются международными. В чем причина успеха?</p> <p>3. Мотивация глобальной экспансии: экономия на масштабах производства, экономия на расширении сферы деятельности, удешевление производства.</p> <p>4. Глобальная экспансия посредством международных стратегических союзов.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 5, 8</p>	Опрос, решение ситуационных задач, доклады
Тема 5. Планирование в организации	<p>1. Опишите уровни управления в организации.</p> <p>2. Сравните методы и техники планирования.</p> <p>3. Опишите миссию организации: понятие, значение.</p> <p>4. Раскройте суть целеполагания, дерева-целей.</p> <p>5. Охарактеризуйте требования к целям, методику SMART постановки целей.</p> <p>6. Сравните техники прогнозирования.</p> <p>7. Дайте характеристику стратегии организации.</p> <p>8. Назовите этапы стратегического процесса.</p> <p>9. Какова роль управления бизнес-процессами организации в планировании?</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 5</p>	Выполнение кейса, устный опрос, решение ситуационных задач, доклады, опрос
Тема 6. Проектирование организации	<p>1. Что понимают под организационной структурой управления?</p> <p>2. Охарактеризуйте принципы построения организаций.</p> <p>3. В чем разница между подходами к созданию организации: организация как механическая система; организация как естественная система (обучающаяся)?</p> <p>4. Какой тип организационной структуры характеризуется высокой степенью разделения труда, иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения?</p> <p>5. Что такое департаментализация?</p> <p>6. В каком типе организационной структуры наблюдается двойное подчинение?</p> <p>7. Что представляет собой дивизиональная структура управления? Какие виды дивизиональной структуры управления бывают?</p>	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций, опрос

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
	<p>8. Дайте характеристику структуры управления известной вам организации.</p> <p>9. В чем состоит различие механистического и органического типов организации? При наличии каких условий данные типы организаций являются наиболее эффективными?</p> <p>10. При каких условиях целесообразно использование матричной структуры организации?</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 4, 5, 8</p>	
Тема 7. Динамические аспекты организации	<p>1. Охарактеризуйте нормативную модель организационного развития И. Адизеса.</p> <p>2. Сравните типы руководителей по И. Адизесу.</p> <p>3. Раскройте суть закона самосохранения и его применение в управлении организациями.</p> <p>4. Охарактеризуйте типы межорганизационных связей и эффективность организаций.</p> <p>5. Опишите типы международных корпоративных структур и методы их формирования.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 4, 6, 8</p>	Выполнение кейса, устный опрос, доклады
Тема 8. Организация как группа людей	<p>1. Назовите детерминанты личности.</p> <p>2. Выделите индивидуальные характеристики личности, влияющие на поведение в организации.</p> <p>3. Опишите матрицу типов включения человека в организацию.</p> <p>4. Перечислите проблемы установления взаимодействия человека и организационного окружения.</p> <p>5. Назовите ошибки и искажения при восприятии.</p> <p>6. Охарактеризуйте типологию Холланда (реалист, исследователь, социальный, традиционный, предприниматель, артистический).</p> <p>7. Опишите факторы, влияющие на психологический климат в группе.</p> <p>8. Сравните рабочие группы и рабочие команды.</p> <p>9. Опишите процесс создания эффективных команд. <b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 5, 6, 7</p>	Анализ кейсов, групповые дискуссии, деловые игры, тест
Тема 9. Мотивация личности - основа формирования	<p>1. Охарактеризуйте теорию постановки целей.</p> <p>2. В чем особенности партисипативного менеджмента.</p>	Разбор ситуационных заданий,



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
коллектива организации	<p>3.Перечислите особенности мотивации собственника и наёмного работника.</p> <p>4.Назовите факторы, влияющие на удовлетворенность трудом.</p> <p>5.Раскройте суть теории Митчелла-Хауса.</p> <p>6.Опишите спираль лидерского взаимодействия или отношений «лидер – последователи» в модели атрибутивного лидерства.</p> <p>7.Опишите источники стресса в организации и методы управления стрессом.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 5, 6</p>	групповая дискуссия, доклады, опрос
Тема 10. Культурные и этические аспекты в управлении организацией	<p>1.Как управлять культурой в целях развития организации?</p> <p>2.Какие управленческие приёмы и методы применимы для формирования и развития организационной культуры?</p> <p>3.Какие компоненты в организационной культуре поддаются целенаправленным изменениям, а какие нет?</p> <p>4.Как построить взаимосвязи целей организации и персональных целей сотрудников?</p> <p>5.Каким образом можно из «слабой» культуры сделать» сильную»?</p> <p>6.Опишите качественные характеристики организационной культуры.</p> <p>7.Как понять, на каком уровне развития находится культура организации?</p> <p>8.Какие существуют барьеры для проведения изменений в организационной культуре?</p> <p>9.На что в первую очередь должны быть направлены управляющие воздействия в период проведения изменений?</p> <p>10.Какие материальные и нематериальные затраты предполагают культурные изменения в организации?</p> <p>11.Как поддерживать организационную культуру на должном уровне?</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 3, 5, 6, 7</p>	Опрос, доклады, разбор ситуационных заданий, групповая дискуссия, тест
Тема 11. Организационный конфликт, власть, лидерство	<p>1.Назовите причины организационных конфликтов.</p> <p>2.Охарактеризуйте уровни и виды конфликтов в организации.</p> <p>3.Опишите модель конфликта.</p> <p>4.Назовите положительные и отрицательные функции конфликта в организации.</p>	Мини-кейсы, деловые игры, групповые дискуссии, доклады

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
	<p>5.Сравните методы разрешения организационных конфликтов.</p> <p>6.Назовите источники личной власти по Дж. Френчу и Б.Рейвену и источники организационной власти.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 4, 5, 6, 7, 8</p>	
Тема 12. Концептуальные основы организационных изменений	<p>1.Какие факторы влияют на изменения в организации?</p> <p>2.Сравните виды изменений: в зависимости от причин, иницирующего процесс, от преимущественной направленности изменений на определенную организационную сферу, от масштаба изменений, от степени влияния на существующее положение.</p> <p>3.Назовите изменения, являющиеся инновационными и их ключевые свойства.</p> <p>4.Приведите примеры разных видов инноваций по Й. Шумпетеру.</p> <p>5.Охарактеризуйте модель «подрывных инноваций» Клейтона Кристенсена.</p> <p>6.Сравните трехэтапную модель организационных изменений К. Левина и модель радикальных изменений Дж. Коттера. Ромб Левитта.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 2, 3, 4, 5</p>	Доклады, групповые дискуссии, опрос, анализ практических ситуаций
Тема 13. Управление изменениями в организации	<p>1.Охарактеризуйте основные принципы управления изменениями в организации.</p> <p>2.Сравните стратегии проведения изменений.</p> <p>3.Перечислите этапы организационных изменений в модели ADKAR.</p> <p>4.Перечислите основные виды сопротивлений.</p> <p>5.Назовите типичные причины сопротивления изменениям.</p> <p>6.Охарактеризуйте методы успешного проведения изменений: участие, коммуникации и образование, переговоры и заключение соглашений, поддержка изменений со стороны высшего руководства.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 2, 3</p>	Выполнение кейсов, устный опрос, решение ситуационных задач, доклады
Тема 14. Управленческие решения в организации	<p>1.Обоснуйте значение управленческих решений в развитии организации. Сравните виды управленческих решений.</p> <p>2.Чем вызывается необходимость принятия решений?</p>	Кейсы, групповые дискуссии, деловые игры, разбор

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
	<p>3.Какие виды решений принимают руководители на разных уровнях управления в организации?</p> <p>4.Что такое рациональный процесс принятия решений и каковы его основные этапы?</p> <p>5.Какую роль играют интуитивные решения и решения, основанные на здравом смысле, в сравнении с рациональными решениями? Чем руководствуется менеджер?</p> <p>6.Что понимается под качеством управленческих решений и какими показателями оно характеризуется?</p> <p>7.Какие требования предъявляются к управленческим решениям?</p> <p>8.Зачем нужны альтернативы для принятия решения? Что означает выбрать оптимальное решение?</p> <p>9.Каким образом личностные оценки руководителя могут проявиться при принятии решения?</p> <p>10.В чем разница между рациональным и политическим подходами к принятию управленческих решений?</p> <p>11.Дайте характеристику основным методам принятия решения.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 4, 5, 8</p>	практических ситуаций, опрос
Тема 15. Информационно-коммуникационное обеспечение организации. Управление знаниями	<p>1.Каковы содержание и отличительные черты понятий «данные», «информация», «знания»?</p> <p>2.В чем заключаются цели, задачи, основные подходы управления знаниями в организации?</p> <p>3.Как определяется экономика, основанная на знаниях (Индекс знаний, Индекс инноваций, Индекс использования ИКТ).</p> <p>4.Раскройте содержание этапов управления знаниями (создание, распространение, обмен, использование).</p> <p>5.Раскройте содержание циклического процесса обучения И. Нонака и Х. Такеучи.</p> <p>6.В чем суть информации как основы коммуникационного процесса в информационно-коммуникационной системе на предприятии.</p> <p>7.Охарактеризуйте элементы и этапы коммуникационного процесса.</p> <p>8.Что является коммуникационными каналами в организации?</p>	Выполнение кейсов, устный опрос, доклады

<b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>	<b>Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9</b>	<b>Формы проведения занятий</b>
	9.Раскройте методы преодоления коммуникационных барьеров в организации. <b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 5, 6, 7, 8	
Тема 16. Эффективность организации и контроль	1.Охарактеризуйте контроль в организации: сущность, задачи, виды и этапы контроля. 2.Раскройте понятие эффективности организации и работы менеджера. 3.Какие выделяют показатели эффективности и методы оценки? 4.Перечислите методы повышения эффективности управления организацией? 5.В чем разница между эффектом и эффективностью? 6.Сравните реорганизацию, реструктуризацию, реинжиниринг как способы повышения эффективности деятельности организации. <b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 3, 5	Решение ситуационных задач, анализ практических ситуаций, тест

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

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

<b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>	<b>Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение</b>	<b>Формы внеаудиторной самостоятельной работы</b>
Тема 1. Теория организации и управление изменениями как научная область	1.Факторы, влияющие на развитие теоретических и прикладных научных исследований в теории организации и управлении изменениями в современных условиях. 2.Отделение управления от собственности. 3.Развитие наук о человеке, революционные перемены в развитии информационных технологий. 4.Многообразие потребительского спроса.	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к занятиям.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	<p>5.Рост неопределенности развития и риска в деятельности современной организации.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 3, 5, 8</p>	
Тема 2. Организация – сложная социально-экономическая система. Законы и принципы развития организации	<p>1.Принципы построения и существования организаций.</p> <p>2.Структурно-функциональные принципы организации.</p> <p>3.Принципы организации людей.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1,2, 8</p>	<p>- работа с учебной и справочной литературой;</p> <p>- сбор информации по заданной теме;</p> <p>- использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к занятиям.</p>
Тема 3. Классификации организаций	<p>1.Создание глобальных возможностей организации: компании с «внутренними рынками», сетевые организации, виртуальные корпорации, интеллектуальные организации, модульные организации, кооперация и формирование альянсов.</p> <p>2.Классификация Вудвард фирм по системе производства.</p> <p>3.Метафорический подход к классификации организаций: метафоры Г. Моргана, цветные организации Грейвз, Калуве и Вермаак, модель спиральной динамики, перламутровые организации Г.Б. Клейнера.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 2, 5, 8</p>	<p>- работа с учебной и справочной литературой;</p> <p>- использование Интернет – ресурсов и методических материалов;</p> <p>- использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к занятиям.</p>
Тема 4. Современный контекст управления организацией	<p>1.Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.</p> <p>2.Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности. ESG-критерии и повестка современного менеджмента.</p>	<p>- работа с учебной и справочной литературой;</p> <p>- использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к занятиям.</p>

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	3.Влияние цифровой трансформации на работу современных компаний. <b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 5, 8	
Тема 5. Планирование в организации	1.Ограничения планирования и способы их преодоления. 2.Влияние выбранной стратегии на формирование бизнес-процессов в организации. Бизнес – процессы: сущность, виды, значение. <b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 5	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к занятиям.
Тема 6. Проектирование организации	1.Формирование вертикальных и горизонтальных связей и координация работы. 2.Дифференциация и интеграция ОСУ. 3.Централизованные и децентрализованные ОСУ. 4.Делегирование полномочий. <b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 4, 5, 8	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для самостоятельного проектирования оргструктур.
Тема 7. Динамические аспекты организации	1.Изменение характера межорганизационных связей. Анализ межорганизационных связей: зависимость от ресурсов, экологизация популяций, сеть сотрудничество, институционализм. 2.Организационные экосистемы. 3.Стадии международной эволюции компании: национальная, международная, мультинациональная, глобальная. <b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 4, 6, 8	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.
Тема 8. Организация как группа людей	1.Научение поведению в организации. 2.Стратегии управления впечатлением.	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме;

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	<p>3.Оживление стагнирующих команд.</p> <p>4.Фасилитация как эффективный инструмент управления командой.</p> <p>5.Самоуправляемые рабочие команды. Кросс-функциональные команды.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 5, 6, 7</p>	<p>- использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.</p>
Тема 9. Мотивация личности - основа формирования коллектива организации	<p>1.Расширение прав и полномочий, продвижение по службе, изменение статуса рабочей группы.</p> <p>2.Программы вовлечения работников.</p> <p>3.Управление разнообразием в организациях. Тренировка разнообразия.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 5, 6</p>	<p>- работа с учебной и справочной литературой;</p> <p>-использование Интернет – ресурсов и методических материалов;</p> <p>- использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к занятию.</p>
Тема 10. Культурные и этические аспекты в управлении организацией	<p>1.Рационально-прагматическая концепция организационной культуры. Концепция спиральной динамики.</p> <p>2.Виды корпоративной культуры по Дж. Зонненфельду: «клубная культура», «бейсбольная команда», «академическая культура», «оборонная культура».</p> <p>3.Проблемы культурной адаптации. Корпоративная культура и этика в глобальной окружающей среде.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 3, 5, 6, 7</p>	<p>- работа с учебной и справочной литературой;</p> <p>- сбор информации по заданной теме;</p> <p>- использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к занятиям.</p>
Тема 11. Организационный конфликт, власть, лидерство	<p>1.Источники конфликта и использование рациональной и политической модели.</p> <p>2.Коалиции. Расширение сотрудничества.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 4, 5, 6, 7, 8</p>	<p>- работа с учебной и справочной литературой;</p> <p>- сбор информации по заданной теме;</p> <p>- использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к занятиям.</p>

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 12. Концептуальные основы организационных изменений	1. Условия успешных изменений. 2. Креативность в развитии организации. Факторы, снижающие креативность в организации. Роль дизайн-мышления в развитии организации. 3. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. <b>Рекомендуемая литература:</b> 2, 3, 4, 5	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к занятиям.
Тема 13. Управление изменениями в организации	1. Кривая изменений Дж. Дак. Модель Скотта и Джаффи. 2. Бенчмаркинг как технология проведения изменений в организации. 3. Концепция TQM. <b>Рекомендуемая литература:</b> 2, 3	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к занятиям.
Тема 14. Управленческие решения в организации	1. Влияние интуиции на принятие решения. 2. Альтернативный подход к принятию решений: психологический. Психологические ловушки в принятии решений. 3. Критерии принятия этически сложных решений. <b>Рекомендуемая литература:</b> 4, 5, 8	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к занятиям.
Тема 15. Информационно-коммуникационное обеспечение организации. Управление знаниями	1. Базовые критерии экономики, основанной на знаниях. 2. Интеллектуальный капитал организации, модели К. Свейби, Э. Брукинга, Л. Эдвинссона и др.). 3. Методы измерения интеллектуального капитала организации. Виды деловых коммуникаций. <b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 5, 6, 7, 8	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к занятиям.
Тема 16. Эффективность организации и контроль	1. Понятия экономическое равновесие и экономическая устойчивость в развитии.	- работа с учебной и справочной литературой;



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	<p>2.Экономическая устойчивость организации как комплексное воздействие факторов ее внешней и внутренней среды.</p> <p><b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 3, 5</p>	<p>- сбор информации по заданной теме;</p> <p>- использование Интернет – ресурсов и методических материалов для подготовки к занятиям.</p>

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

Текущий контроль осуществляется в форме «контрольной работы» в двух семестрах: Контрольная работа 1 и Контрольная работа 2. В зависимости от профиля подготовки студентов, контрольные работы могут выполняться в разных форматах (видах): реферат; на основе анализа деятельности конкретной организации (предприятия); с использованием виртуальной реальности.

### **Вариант 1. Контрольная работа выполняется в форме реферата**

#### **Примерная тематика контрольной работы № 1**

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

## **Примерная тематика контрольной работы № 2**

29. Методы и инструменты оценки мотивации в организациях
30. Особенности мотивации работников в условиях формирования цифровой экономики
31. Понятие вовлеченности как часть мотивации. Программы вовлечения работников.
32. Гедоническая мотивационная теория.
33. Программы вовлечения работников.
34. Рационально-прагматическая концепция организационной культуры.
35. Политические процессы в организации.
36. Демотивация работников в системе менеджмента персонала.
37. Характеристики корпоративной культуры международных организаций.
38. «Сильная» корпоративная культура и ее признаки.
39. Роль дизайн-мышления в развитии организации.
40. Самообучающаяся организация: принципы построения и функционирования.
41. Самообучающиеся организации: современные подходы, зарубежный и отечественный опыт.
42. Организационные парадигмы по Л. Константину.
43. Особенности и основные черты преобразующего менеджмента.
44. Модели и методологии управления изменениями.
45. Групповые решения и особенности их принятия.
46. Индивидуальные стили принятия решений.
47. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы.
48. Виды деловых коммуникаций.
49. Методы измерения интеллектуального капитала организации.
50. Концепт интеллектуальной организации.
51. Методы измерения интеллектуального капитала организации.
52. Современные методы управления коммуникациями.
53. Концепция ежа Дж. Коллинза.
54. Теория эффективности организации Б. Басса.

55. Концепция эффективного предприятия П. Друкера.

56. ESG-критерии и повестка современного менеджмента.

**Вариант 2. Контрольные работы выполняются на основе анализа деятельности конкретной организации (предприятия)**

**Примерный вариант контрольной работы № 1: Анализ деятельности компании «.....»**

Задание.

Выбрать компанию в соответствии с профилем образования.

На основании, выбранной организации (предприятия) провести исследование функций менеджмента и других составляющих системы управления организации. Анализу подвергаются показатели и элементы системы управления на основе следующей внутренней документации: устав, баланс, планы, стратегии, положения: об отделах, об оплате ..., кодекс корпоративной культуры, кодекс этики, система менеджмента качества и др. документы. Также можно и нужно использовать статистические данные, статьи и др.

1. Общая характеристика организации (история, сфера деятельности, персонала и т.д.).

2. Анализ экономических показателей (прибыль, выручка, объем продаж и т.д. представить в графической форме (или диаграммы)).

3. Исследование конкурентной среды (оценить долю рынка по выбранному критерию).

4. Анализ организационной структуры компании (тип, вид организационной структуры и описание звеньев, связей, взаимоотношений).

5. Характеристика системы планирования в компании (привести пример стратегии, плана).

6. Анализ системы контроля в организации (описание системы и пример контроля товара, производства, технологии, персонала...).

7. Исследование системы мотивации и стимулирования в организации (охарактеризовать материальные и не материальные методы мотивации на

основе положений об оплате, кодекса корпоративной культуры, устава, и др. информации).

8. Анализ системы координации в организации (системы и технологии координации деятельности и персонала).

### **Примерный вариант контрольной работы № 2: Разработка направлений развития деятельности компании «.....»**

Задание.

На основании, выбранной ранее организации (предприятия) провести исследование системы управления организации и разработать направления развития. Анализуются показатели и элементы системы управления на основе следующей внутренней документации: устав, баланс, планы, стратегии, положения: об отделах, об оплате ..., кодекс корпоративной культуры, кодекс этики, система менеджмента качества, должностные инструкции и др. документы. Также можно и нужно использовать статистические данные, статьи и др.

1. Модель организации (тип, вид) и стили управления в организации.

2. Исследование жизненного цикла организации (выбрать показатели для анализа и определить этап ЖЦ, построить график).

3. Изменения в организации (привести пример изменений в организации, охарактеризовать изменения с точки зрения теории изменений).

4. Достоинства и недостатки деятельности организации. (SWOT-анализ, PEST-анализ).

5. Разработка направлений развития организации (на основе выявленных недостатков разработать инновационно-инвестиционный проект совершенствования. Описать конкретные мероприятия (пошагово) указать цели, задачи).

6. Разработка KPI (на основании предложений, цели и задач разработать KPI для 2-х отделов с количеством сотрудников не менее 4-х человек в каждом отделе).

7. Расчет экономической эффективности выбранных мероприятий (определить затраты и срок окупаемости проекта, ЧДД и др. показатели инновационно-инвестиционного проекта.

### **Вариант 3. Контрольная работа выполняется с предоставлением отчета в виртуальной реальности**

В качестве платформы для создания виртуальных пространств рекомендуется использовать метавселенную Spatial. При создании своей локации в Spatial у пользователя имеется возможность добавления различного визуального материала: изображений, видео, презентаций, графиков, аудио, NFT и 3D-моделей. Метавселенная Spatial работает в версиях как для компьютера, так и для смартфона и VR-гарнитуры. Весь интерфейс в ней на английском языке. Ссылка на ресурс: <https://www.spatial.io/>

Преподаватель создает виртуальную комнату (аудиторию). Виртуальная аудитория – это моделируемая компьютером среда, которая может быть наполнена различными предметами и информацией. Виртуальное пространство можно наполнить как теоретическим, так и практическим материалом.

#### **Примерный вариант контрольной работы №1.**

Студент выбирает одну из тем примерного перечня заданий для выполнения КР (вариант 1). По выбранной теме студенту необходимо подготовить:

- 1) 5 и более слайдов (в формате PowerPoint), описывающих теоретическую часть темы;
- 2) 5 и более тестовых заданий по теоретической части (в формате Word);
- 3) 3 и более ссылки для перехода на внешний ресурс (учебник/монографию/научный журнал), описывающий теоретический материал по выбранной теме;
- 4) описанием применения концепции на примере российской и/или зарубежной компании (в виде графика/фото/видео/схемы/презентации).

## **Примерный вариант контрольной работы № 2.**

Студент выбирает компанию в соответствии с профилем образования. Для выбранной компании студенту необходимо:

- 1) разработать название, миссию, логотип своей будущей компании;
- 2) выбрать ОПФ;
- 3) графически представить дерево-целей;
- 4) выбрать ОСУ;
- 5) провести PEST-анализ;
- 6) выделить ЗС компании;
- 7) сформулировать конкурентные преимущества;
- 8) предложить тип организационной культуры.

Отчет должен быть размещен в виртуальной комнате в виде текста, графиков, фото, видео, схем, презентаций и т.д.

После заполнения виртуального пространства можно прийти в центр «Киберхаб» и посмотреть результаты работы. По желанию можно отредактировать расположение каких-либо материалов. Желательно протестировать функционал виртуальной аудитории заранее, чтобы в случае необходимости, была возможность исправить.

*Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Кафедры общего и проектного менеджмента.*

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

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине 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**

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<p>ПKN-1 Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач</p>	<p>1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.</p>	<p><b>Знать:</b> терминологию, направления, школы, современные тенденции менеджмента и позиции российской управленческой мысли. <b>Уметь:</b> применять терминологию, знания основных принципов направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиций российской управленческой мысли.</p>	<p><b>Задание.</b> Выбрать организацию (предприятие) в соответствии с профилем обучения. Провести анализ выбранного предприятия по следующей методике: Этап 1. Определить границы исследуемой системы (что является объектом исследования: страна, отрасль, предприятие, филиал, отдел. Его местоположение) Этап 2. Представить краткую характеристику организации (отрасль, виды продукции, положение на рынке и т.д.) Этап 3. Сформулируйте основную цель организации, ее предназначение (миссию); Этап 4. Перечислите факторы внешней среды предприятия, влияющие на него. Сформулируйте возможные угрозы воздействия внешней среды. Этап 5. Определить все надсистемы (те системы, которые окружают, являются внешними по отношению к исследуемой системе), в которые входит исследуемая система в качестве части (не менее трех надсистем), сформулировать их цели и противоречия между ними. Этап 6. Опишите организацию: определите входы и поставщиков для организации, сформулируйте конечные продукты и итоговые результаты. Этап 7. Сформулируйте критерии эффективности и показатели измеримости результатов деятельности предприятия. Этап 8. Выявите состав</p>



Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
	2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.	<b>Знать:</b> результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате. <b>Уметь:</b> адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.	исследуемой системы, т. е. определить подсистемы (элементы, части), из которых она состоит. Этап9. Сформулировать оптимистичный и пессимистичный прогнозы развития исследуемой системы Этап 10. Для выполнения задания разработайте таблицу и заполните ее.  <b>Задание.</b> Выбрать организацию (предприятие) в соответствии с профилем обучения. Провести анализ выбранного предприятия по методике SWOT. Приведите пример действия законов и принципов организации
ПКН-3 Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля	1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.	<b>Знать:</b> методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы. <b>Уметь:</b> применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.	<b>Задание.</b> 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,

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
деятельности организации			<p>экономических, социокультурных, технологических, экологических, правовых), которые оказывают влияние на отрасль/рынок выбранной компании.</p> <p>Шаг 2. Определение влияния каждого фактора по времени.</p> <p>Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Н - влияет в настоящее время и, скорее всего, закончит влиять в течение 12 месяцев</li> <li>• Н\Б - влияет сейчас и продолжит свое влияние более 12 месяцев</li> <li>• Б - сейчас не влияет, но будет иметь значение в будущем</li> <li>• К - кратковременно влияет (до 6-ти месяцев)</li> </ul> <p>Шаг 3. Определение влияния каждого фактора по типу. Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• + положительно влияет</li> <li>• - отрицательно влияет</li> </ul> <p>Шаг 4. Определение влияния каждого фактора по динамике. Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt; влияет и увеличивает влияние</li> <li>• = влияет с постоянной значимостью</li> </ul>

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; влияет, но уменьшает влияние.</li> </ul> <p>Шаг 5. Определение относительной значимости влияния каждого фактора. Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>КРИТИЧНЫЕ:</b> факторы, которые угрожают существованию компании, либо требуют серьезного пересмотра миссии и целей;</li> <li>• <b>ОЧЕНЬ ВАЖНЫЕ:</b> 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;</li> <li>• <b>ВАЖНЫЕ:</b> факторы, которые влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности и структуре компании;</li> <li>• <b>СУЩЕСТВЕННЫЕ:</b> факторы, влияющие на деятельность компании, но без значимых изменений в ее организационной структуре</li> <li>• <b>НЕ ВАЖНЫЕ:</b> факторы, не оказывающие значительного влияния на компанию.</li> </ul> <p>Шаг 6. Описание влияния каждого фактора на анализируемую компанию</p>

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
	<p>2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p>	<p><b>Знать:</b> методики расчета планов, программ и прогнозов экономических систем с определением и оценкой их эффективности.</p> <p><b>Уметь:</b> применять методики расчета планов, программ и прогнозов экономических систем с определением и оценкой их эффективности.</p>	<p>(в чем проявляется или может проявляться, на что конкретно повлияет, к чему приведет и т.п.)</p> <p>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)</p> <p>Шаг 8. Анализ итоговой таблицы.</p> <p><b>Задание.</b> Понимание модели пяти сил после критического прочтения материала (Porter, 1980). Пожалуйста, обратитесь к статье Майкла Портера «Пять конкурентных сил, которые формируют стратегию». Изучите ее до раздела «Не силы, а факторы». В этом отрывке Портер подробно рассматривает, что представляют собой пять сил и как они могут повлиять на привлекательность отрасли. По ходу чтения делайте заметки по каждой из пяти сил и способам, которыми они могут повлиять на</p>

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
	3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.	<p><b>Знать:</b> прогнозные документы и планы организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p> <p><b>Уметь:</b> прогнозные документы и планы организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p>привлекательность отрасли.</p> <p><b>Задание.</b>          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»:</p>

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			<p>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.</p> <p>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.</p> <p>HBR Россия: С началом пандемии многие</p>

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			<p>менеджеры стали работать больше или не так, как прежде. Изменились ли ваши обязанности?</p> <p>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,</p>

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			<p>где обменивались данными по запасам продуктов — в первую очередь, социально значимых. Вовремя 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.</p> <p>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?</p> <p>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</p>



Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			<p>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.</p> <p>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</p>

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			<p>гибридном режиме — несколько дней в офисе, несколько дней дистанционно.</p> <p>(интервью журналу «Harvard Business Review Россия» главного исполнительного директора X5 Retail Group Игоря Шехтермана <a href="https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/854807">https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/854807</a>)</p> <p>1. Какие элементы внутренней среды организации были подвержены изменениям?</p> <p>2. Какой стратегии управления изменениями следовала компания?</p>

### Примерный вариант тестирования

1. К общим для всех организаций характеристикам относятся:

- 1: ресурсы
- 2: зависимость от внешней среды
- 3: горизонтальное разделение труда
- 4: коммерческая деятельность
- 5: вертикальное разделение труда
- 6: необходимость управления
- 7: подразделения организации

2. Форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации, называется ...

- 1: организационной структурой управления
- 2: органом управления
- 3: системой менеджмента

4: иерархической системой

5: принципом управления

**3. Цели организации должны быть:**

1: обязательно долгосрочными и труднореализуемыми

2: легкорезализуемыми

3: конкретными и измеримыми

4: невзаимосвязанными друг с другом

**4. По классификации Ф. Лалу организация, ориентированная на порядок, стабильность, предсказуемость, управляемая по пирамидальной иерархии, это...**

1: красная организация

2: янтарная организация

3: оранжевая организация

4: зелёная организация

5: бирюзовая организация

**5. К внешним организационным изменениям относятся:**

1: действия конкурентов

2: глобализационные проявления

3: прогрессивные технологии

4: демографические тенденции

5: изменения соотношений противоборствующих сил внутри организации

**6. В теории организации синергетический эффект – это ...**

1: степень общности участников, уровень их мотивации оставаться в группе

2: свобода в организации собственной работы

3: совокупность ожиданий относительно члена команды, или человека на работе

4: результат усилий членов участников оказывается больше арифметической суммы тех, результатов, которые могли бы получить участники, работая порознь

5: стремление участников покинуть команду

**7. Согласно закону..., каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя как целое, и использует для**

достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

- 1: развития
- 2: самосохранения
- 3: пропорциональности и композиции
- 4: информированности и упорядоченности
- 5: единства анализа и синтеза

**8.** Автор монографии «Всеобщая организационная наука (тектология)», - это...

- 1: Л. Гилбрет
- 2: Л. Урвик
- 3: Х. Манстерберг
- 4: А. Богданов
- 5: М. Вебер

**9.** Аспект, который НЕ рассматривается с помощью инструмента анализа пяти конкурентных сил М. Портера, используемого при разработке стратегии бизнеса – ...

- 1: влияние государства
- 2: рыночная власть покупателей
- 3: рыночная власть поставщиков
- 4: появление на рынке товаров-заменителей
- 5: потенциальные новые конкуренты

**10.** К числу общих законов организации НЕ относятся:

- 1: закон самосохранения
- 2: закон развития
- 3: закон синергии
- 4: закон ритмичности основных фондов
- 5: закон убывающей доходности

**11.** Некоммерческую организацию отличает от коммерческой:

- 1: отношение к прибыли, как основная цель функционирования организации
- 2: правовой статус, который организация приобретает в процессе своей деятельности

3: осуществление предпринимательской деятельности лишь для достижения тех благих целей, ради которых они созданы

4: особый механизм хозяйствования, позволяющий сочетать экономическую и социальную эффективность

5: активная практика «проб и ошибок»: постоянное выведение на рынок пробных товаров / услуг с целью анализа реакции потребителей на них

**12.** Передача полномочий от высшего уровня управления к низшему, требует развития...

1: нестандартных подходов

2: вертикальных связей

3: горизонтальных связей

4: линейной структуры

5: искусства управления

**13.** Формальные организации отличаются от неформальных тем, что ...

1: имеют четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи

2: у сотрудников организации формальный подход к работе

3: сотрудники более высококвалифицированные, чем в неформальных

4: функционируют в условиях конкуренции

5: обладают организационной культурой

**14.** Формами косвенного воздействия внешней среды на фирму являются:

1: поставщики

2: конкуренты

3: состояние экономики

4: кадровый потенциал фирмы

5: научно-технический прогресс

**15.** Анализ макро - уровня организации включает:

1: изучение влияния потребителей на деятельность организации

2: выбор поставщиков, функционирующих на данном рынке

3: изучение возможности появления товаров-субститутов

4: политико-правовые факторы, определяющие основные тенденции развития бизнеса

5: экономические факторы, влияющие на функционирование организации вне зависимости от ее отраслевой принадлежности

6: технологические факторы, определяющие основные тенденции развития бизнеса

7: исследование возможности появления новых конкурентов

8: социально-демографические факторы, влияющие на развитие организации

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

1. Сущность и место теории организации и управления изменениями в системе научных знаний.
2. Организация как объект теории организации и управления изменениями.
3. Характеристика методов в теории организации.
4. Развитие концепции организации (традиционная организация и новая организация).
5. Эволюция теоретических концепций организации и характеристика бюрократической модели.
6. Эволюция теоретических концепций организации и характеристика неоклассической модели.
7. Организация как социально-экономическая система.
8. Понятие организации, ее признаки и классификация.
9. Уровни управления в организации.
10. Законы организации.
11. Иерархия: отношения порядка и организации работы.
12. Формальные и неформальные организации.
13. Основные требования к построению организационных структур.
14. Организационно-правовые формы организаций: виды, краткая характеристика.
15. Основные свойства управленческих структур механистического типа.
16. Типы организационных структур, при которых эффективно

реализуются инновации.

17. Факторы, влияющие на конструирование организации.
18. Сравнение линейных и функциональных структур управления и их особенностей.
19. Линейно-функциональные структуры управления. Достоинства и недостатки линейно-функциональных структур.
20. Матричные структуры управления и их применение в современных организациях.
21. Методы построения организационных структур управления.
22. Делегирование полномочий: понятие, принципы, преимущества для организации, ошибки.
23. Макро- и микросреда организации. Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности компании.
24. Факторы среды прямого воздействия: потребители, поставщики, конкуренты, контактные аудитории.
25. Факторы среды косвенного воздействия: государственно-политические, экономические, социально-демографические, международные, научно-технологические, правовые.
26. Инструменты и методы управления в условиях неопределенности (предвидение, сценарное планирование, адаптация, и др.).
27. Глобализация. Глокализация. Глобальная экспансия посредством международных стратегических союзов.
28. Методы анализа внешней среды организации: SPACE – анализ, PEST – анализ, модель пяти сил конкуренции М. Портера.
29. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.
30. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности.
31. ESG-критерии и повестка современного менеджмента. Влияние цифровой трансформации на работу современных компаний.

32. Организационные отношения: понятие, способы формирования и виды внутриорганизационных связей.
33. Жизненные циклы организации в модели организационного развития И. Адизеса.
34. Типы кризисов управления в модели организационного развития Л. Грейнера.
35. Типы межорганизационных связей и их влияние на эффективность.
36. Типы международных корпоративных структур и методы их формирования.

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

1. Понятие, сущность и цели организации.
2. Сущность и назначение методов теории организации и управление изменениями: исторический, содержательный, структурный, коммуникационный, прогнозный, комплексный.
3. Организация как открытая система. Влияние системного подхода на управление организациями. Характеристики и свойства социально-экономических систем.
4. Вклад А.А. Богданова в развитие теории организации.
5. Вклад М. Вебера в развитие теории организации.
6. Этапы эволюции теории организации.
7. Признаки организации. Основные черты и особенности организации: комплексность, формализация, соотношение централизации и децентрализации.
8. Основные законы образования и существования организаций: синергии, самосохранения, развития, информированности и упорядоченности, единства и анализа, композиции и пропорциональности.
9. Принципы построения и существования организаций.
10. Принципы работы бюрократических и холакратических организаций.
11. Основные классификации организаций.
12. Подходы к созданию организации: организация как механическая система; организация как естественная система (обучающаяся).



Принципы построения организаций.

13. Методы построения организационных структур управления: метод аналогии; метод структуризации целей; метод организационного моделирования; экспертный метод; адаптивный метод.
14. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.
15. Факторы, определяющие преимущества тех или иных организационных структур.
16. Преимущества и недостатки бюрократических (механистических) структур.
17. Основные принципы формирования проектной и матричной организационных структур. Сходства и различия.
18. Основные виды дивизиональных структур. Принципы построения, преимущества и недостатки.
19. Макро- и микросреда организации. Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности компании.
20. Организация в условиях неопределенности. Инструменты и методы управления в условиях неопределенности (предвидение, сценарное планирование, адаптация, и др.).
21. Методы анализа внешней среды организации: SPACE – анализ, PEST – анализ, модель пяти сил конкуренции М. Портера.
22. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.
23. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности.
24. Миссия организации: понятие, значение. Процесс формирования миссии. Связь миссии, философии и видения организации.
25. Целеполагание: сущность, принципы, каскадирование. Определение целей и задач организации. Дерево-целей.
26. Прогнозирование в менеджменте и его связь с планированием. Техники прогнозирования.

- 27.Классификации планирования: стратегическое, тактическое, оперативное.
- 28.Требования к целям, методика SMART постановки целей.
- 29.Макро- и микросреда организации. Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности компании.
- 30.Факторы прямого и косвенного воздействия.
- 31.Роль глобализации в работе современных компаний.
- 32.PEST-анализ, SWOT-анализ.
- 33.Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
- 34.Организационная культура как объект теории организации. Подходы в управлении организационной культурой.
- 35.Жизненный цикл организации.
- 36.Жизненный цикл организации Ларри Грейнера.
- 37.Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.
- 38.Закон онтогенеза: содержание и прикладное применение в управлении организациями.
- 39.Закон самосохранения: содержание и прикладное применение в управлении организациями.
- 40.Организационная культура на разных стадиях жизненного цикла компании.
- 41.Методы преодоления барьеров по изменению организационной культуры.
- 42.Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности.
- 43.Личность и группы в организации, основные характеристики и особенности формирования команд.
- 44.Формальные и неформальные группы. Формальное и неформальное лидерство.
- 45.Влияние психологических факторов на поведение персонала в организации.
- 46.Матрица типов включения человека в организацию.
- 47.Проблемы установления взаимодействия человека и организационного

окружения.

- 48.Соответствие личностей и работы. Типология Холланда.
- 49.Подбор и организационное взаимодействие личностей в группах.
- 50.Психологический контракт, организационная справедливость, баланс личной жизни и работы как важные составляющие восприятия личности в организации.
- 51.Фасилитация как эффективный инструмент управления командой.
- 52.Продуктивное, эффективное и контрпродуктивное поведение человека в организации.
- 53.Психологические характеристики организационного поведения личности.
- 54.Понятие жизненного цикла сотрудника в организации. Этапы. Характеристика.
- 55.Влияние норм эффективности и сплочённости группы на производительность труда.
- 56.Позитивные и негативные аспекты работы в группе.
- 57.Рациональный подход к составу эффективной команды.
- 58.Теория постановки целей.
- 59.Партисипативный менеджмент.
- 60.Управление эмоциональным интеллектом.
- 61.Теория Митчелла-Хауса.
- 62.Спираль лидерского взаимодействия или отношений «лидер — последователи» в модели атрибутивного лидерства.
- 63.Процесс принятия управленческих решений: рациональный подход.
- 64.Индивидуальные и коллективные методы принятия управленческих решений.
- 65.Два подхода к принятию решений, применяемых руководителем: защита и исследование.
- 66.Политический подход к принятию управленческих решений: преимущества, недостатки, принципы и условия применения.
- 67.Сущность организационного конфликта, его функции.
- 68.Функциональные и дисфункциональные конфликты.

69. Методы и инструменты управления конфликтами.
70. Модель конфликта.
71. Стратегии конфликтного поведения.
72. Современные концепции лидерства.
73. Природа власти и лидерства в организации. Источники власти.
74. Сущность и виды изменений. Изменения и преобразования.
75. Организационные изменения в процессах функционирования и развития организации, их предпосылки.
76. Основные принципы управления изменениями в организации.
77. Модель процесса изменений К. Левина.
78. Причинно-следственная схема Исикавы.
79. Модель радикальных изменений Дж. Коттрера.
80. Этапы организационных изменений в модели ADKAR.
81. Причины сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.
82. Циклический процесс обучения (И. Нонака и Х. Такеучи).
83. Информация как основа коммуникационного процесса.
84. Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации.
85. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
86. Виды коммуникаций в организации. Коммуникационные каналы в организации.
87. Коммуникационный шум и барьеры. Методы преодоления коммуникационных барьеров в организации. Причины неэффективной коммуникации.
88. Стили коммуникаций. Коммуникационные сети.
89. Контроль: сущность, задачи, виды и этапы контроля.
90. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI.
91. Понятие эффективности организации и работы менеджера.

92. Подходы к измерению эффективности организации и показатели эффективности.

### **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: \_\_\_\_\_

Семестр \_\_\_\_\_

Направление подготовки: 38.03.02- Менеджмент

Профиль \_\_\_\_\_

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_**

#### **1. Теоретический вопрос (15 баллов).**

Охарактеризуйте модель жизненного цикла организации И. Адизеса.

#### **2. Тестовые задания (15 баллов).**

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**

### **Основная литература:**

1. Менеджмент: учебник для направлений бакалавриата "Менеджмент" и "Экономика" / О.В. Астафьева, Л.В. Волков, В.В. Жидиков [и др.]; Финуниверситет; под ред. А.В. Трачука, К.В. Саяпиной. — Москва: Кнорус, 2021. — 494 с. - Текст: непосредственный. - (Бакалавриат). - То же. - 2025. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/956851> (дата обращения: 03.02.2025). — Текст: электронный.

2. Теория организации: учебник для направления подготовки бакалавриата "Менеджмент" / А.В. Трачук, Н.В. Линдер, Р.Р. Хуссамов [и др.]; под ред. А.В. Трачука [и др.]; Финуниверситет. — Москва: Кнорус, 2024 — 434 с.: ил. — (Бакалавриат). — Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/952672> (дата обращения: 03.02.2025). — Текст: электронный.

3. Управление изменениями: учебник / Р.Р. Хуссамов, А.В. Трачук, Н.В. Линдер [и др.]. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 446 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2129221. - ISBN 978-5-16-019564-3. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2129221> (дата обращения: 13.02.2025). – Текст: электронный.

#### **Дополнительная литература:**

4. Астафьева, О. В., Менеджмент: учебное пособие / О. В. Астафьева. — Москва: Русайнс, 2024. — 190 с. — ISBN 978-5-466-06668-5. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/953781> (дата обращения: 03.02.2025). — Текст: электронный.

5. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17206-5. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560189> (дата обращения: 03.02.2025). — Текст: электронный.

6. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536900> (дата обращения: 03.02.2025). — Текст: электронный.

7. Организационные процессы: учебник для вузов / А. Н. Петров [и др.]; ответственный редактор А. Н. Петров. — 3-е изд., испр. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 132 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20119-2. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568723> (дата обращения: 03.02.2025). — Текст: электронный.

8. Попова, Е. П. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17680-3. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560010> (дата обращения: 03.02.2025). — Текст: электронный.

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

### **Перечень онлайн-курсов для изучения дисциплины**

1. Современный менеджмент  
<https://online.edu.ru/public/course?cid=19540899>
2. Основы менеджмента  
[https://openedu.ru/course/ITMOUniversity/FUNMAN/?session=self\\_2024](https://openedu.ru/course/ITMOUniversity/FUNMAN/?session=self_2024)
3. Управление организационными изменениями  
<https://openedu.ru/course/spbu/ORGCHANGE/>
4. Организационное поведение <https://openedu.ru/course/hse/ORGBH/>
5. Современная концепция управления  
[online.fa.ru/local/course/index.php?id=55](https://online.fa.ru/local/course/index.php?id=55)

### **Электронные ресурсы БИК:**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)  
<http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.ru>
5. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект  
<http://ebs.prospekt.org/books>
7. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
8. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»  
<https://grebennikon.ru/>



9. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
10. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

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

Студентам необходимо: ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. РПД, а также все методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале и сайте Кафедры общего и проектного менеджмента.

### **Подготовка доклада**

В п. 6.1 «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.

### **Подготовке 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.

### **Методические рекомендации по выполнению контрольных работ**

Текст контрольной работы набирают на компьютере в текстовом редакторе MS Word, печатают на одной стороне белого стандартного листа формата A4

(210x297 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; сноска – 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.

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

### **11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office;
2. Антивирус Kaspersky.

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

1. Информационно-правовая система «Гарант»;
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»;
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>;

4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>.

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

- не используются.

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

В Финансовом университете при Правительстве РФ в число необходимых условий для осуществления учебной деятельности включаются:

1) аудитории для проведения лекций, семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, которые оснащены компьютером и видеопроектором для демонстрации слайд-презентаций, укомплектованы мебелью и другими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории;

2) помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.