


Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
Уфимский филиал  
Кафедра «Финансы и кредит»

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор Уфимского филиала

 Р.М. Сифутдинов

« 05 » 03 2021 г.

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент,  
образовательная программа «Финансовый менеджмент», «Управление  
бизнесом» (Менеджмент и управление бизнесом, Управление проектами)

Рекомендовано Учебно-методическим советом филиала  
(протокол № 32 от 21.06.2021 г.)

Одобрено кафедрой «Финансы и кредит»  
(протокол № 1 от 24.07.2021 г.)

Уфа 2021

Составитель: канд. политич. наук, доцент кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг» Пушкарева Т.А.

## Содержание

1. Наименование дисциплины .....	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине .....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
4. Объем дисциплины в зачётных единицах и в академических часах с выделением объёма аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объёмов (в академических часах) и видов учебных занятий .....	6
5.1. Содержание дисциплины.....	6
5.2. Учебно-тематический план .....	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий .....	12
6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	16
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	16
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2).....	18
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	20
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	31
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины .....	31
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	32
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	32
11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения: .....	32
11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	32
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	32
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	32

## 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 компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПKN-1	Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач	1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	Знать: терминологию, направления, школы и современные тенденции в развитии теории организации и управления изменениями Уметь: использовать знания терминологии, направлений, школ и современных тенденций в развитии теории организации и управления изменениями
		2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	Знать: способы адаптации и обобщения результатов современных исследований в теории организации и управления изменениями Уметь: адаптировать и обобщать результаты современных исследований в теории организации и управления изменениями для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате
ПKN-3	Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.	Знать: методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества организации, в .т.ч при принятии решений по управлению изменениями Уметь: применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества организации, в .т.ч при принятии решений по управлению изменениями
		2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.	Знать: методики составления планов, программ и прогнозов для управления организацией и ее изменениями с определением и оценкой их эффективности Уметь: использовать методики

			составления планов, программ и прогнозов для управления организацией и ее изменениями с определением и оценкой их эффективности
		3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.	Знать: прогнозные документы и планы организации, используемые для ее функционирования и управления изменениями Уметь: работать с основными прогнозными документами и планами организации, используемые для ее функционирования и управления изменениями

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория организации и управление изменениями» относится к общепрофессиональному циклу обязательной части образовательной программы «Управление бизнесом» (Менеджмент и управление бизнесом) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

### 4. Объем дисциплины в зачётных единицах и в академических часах с выделением объёма аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Таблица 1

для образовательной программы «Финансовый менеджмент», очная форма обучения

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

для образовательной программы «Управление бизнесом» (Менеджмент и управление бизнесом), очная форма обучения

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

для образовательной программы «Управление бизнесом» (Управление проектами), очно-заочная форма обучения

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

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

**5.1. Содержание дисциплины**

**Часть 1. Теория организации.**

**Тема 1. Природа организации**

Определение, понятие организации. Причины возникновения и обоснование создания организации. Различные модели организации: неоклассическая, контрактная, административная, стратегическая, ресурсная. Конфигурация организации по Г. Минцбергу. Образы организации. Соотношение различных форм организации с ее эффективностью.

## **Тема 2. Основные свойства организации**

Дискретные структурные альтернативы организации: фирма, гибрид, рынок. Функции организации. Классификация организаций: по размерам, по формам собственности, по организационно-правовой форме, по типам внутренней структуры управления. Сущность, этапы построения и виды организационных структур. Понятие, роль и виды организационной культуры. Классификация корпоративной культуры Дж. Зонненфельда. Формирование организационной культуры. Отделение управления от собственности. Альтернативные цели фирм (цели собственников и управляющих, цели в условиях неопределенности, бюрократическая организация, цели работников фирмы). Базовые противоречия организации.

## **Тема 3. Функционирование организации**

Принципы построения и существования организаций. Формирование вертикальных и горизонтальных связей в организации. Координация в организациях. Сила и власть в организации. Самоорганизация и управление самоорганизацией. Информация и контроль в организации. Влияние информационных технологий на управление в организации. Патологии в организации.

## **Тема 4. Организация в условиях неопределенности**

Понятие и виды неопределенности. Неопределенность окружающей среды: простая – сложная окружающая среда, стабильная – нестабильная окружающая среда. Параметрическая и радикальная неопределенность. Организация в условиях неопределенности. Инструменты и методы управления в условиях неопределенности (предвидение, сценарное планирование, реальные опционы, адаптация, инварианты). Организация в условиях асимметричного распределения информации. Сигнализирование как инструмент управления. Взаимодействие между организациями в условиях асимметрии информации.

## **Тема 5. Фирма как организация**

Понятие фирмы. Феномен фирмы. Неоклассическая теория фирмы, дихотомия “монополия – эффективность”. Фирма и вертикальная интеграция. Иерархия. Трансакционные издержки и размеры фирмы. Вертикальные и горизонтальные границы фирмы, границы иерархии. Экономическая фирма и формальная организация. Соотношение формального и неформального в организации (организационная структура и культура, формальный и неформальный лидер). Соотношение механистичности и органистичности. Фирма как сеть контрактов. Централизация–децентрализация (фирма – самоорганизация – рынок).

## **Тема 6. Фирма на отраслевых рынках**

Поведение фирмы на товарных рынках, рынке труда, на финансовых рынках. Доминирующая фирма. Дифференциация продукта. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения. Стратегическое взаимодействие крупных фирм на рынке. Слияния и поглощения. Стратегия и тактика фирмы в отношении спроса. Ценовая дискриминация. Способы взаимодействия государства и фирмы, государственная отраслевая политика.

### **Тема 7. Системный подход к организации**

Понятие системы и системного мышления. Определение системы. Свойства систем (универсальность, эмерджентность, анализ и синтез при изучении систем, целенаправленность систем). Сложность систем (статическая и динамическая). Контуры с обратной связью. Усиливающая, уравнивающая, упреждающая обратные связи. Причина и следствие в системах. Открытые и закрытые системы. Сложные системы и теория хаоса. Простые правила и сложные системы. Аттракторы. Развитие систем как процесс прохождения через точки бифуркации и устойчивые состояния (аттракторы).

### **Часть 2. Управление изменениями**

#### **Тема 8. Динамические аспекты организации**

Развитие организации. Жизненный цикл организации и уровни развития организации. Организационное проектирование и организационные изменения. Необходимость и роль изменений. Многообразие подходов к организационным изменениям. Организационные изменения: эволюционный и адаптационный подходы. Виды организационных изменений. Стратегические, институциональные изменения, как частный случай организационных изменений. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям. Управление изменениями. Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну). Изменение корпоративной культуры. Эффективность и динамика организаций, эволюционная (адаптационная) эффективность организации. Устойчивость организации. Понятие экономической устойчивости и способы ее обеспечения. Устойчивые состояния, режимы функционирования и развития организации.

#### **Тема 9. Современные взгляды на организацию**

Перспективные направления развития организаций. Сетевые, распределенные, автономные, виртуальные, многомерные, круговые, интеллектуальные, самообучающиеся организации. Самовыполняющиеся и SMART-контракты. Гибкие подходы к организации. Бирюзовые организации, организации на базе холакратии.

#### **Тема 10. Модель организационных факторов. Проектирование организационных структур**

Модель организационных факторов: общая модель среды предприятия. Факторы, определяющие характер внутренней среды. Модель 7S: организационная структура, стиль менеджмента, состав кадров. Стержневые компетенции. Среда задач: функционирование организации в среде. Поставщики исходных компонентов производства. Потребители: типология рынков. Партнеры по бизнесу. Структура конкуренции: модель пяти сил.



Динамика конкурентных сил. Основные тенденции в развитии организационной среды.

Структура организации. Формальная организация. Неформальная организация. Типы организационных структур. Отличия механистических и органических структур. Методы проектирования организационных структур управления: метод аналогий, экспертно-аналитический метод, метод структуризации целей, метод организационного моделирования.

Основные риски, связанные с проведением реструктуризации. Влияние корпоративной культуры на изменения, связанные с реструктуризацией организаций. Отношения служащих и изменение культуры в условиях организационных изменений.

### **Тема 11. Модель эффективности изменений. Анализ подходов к управлению изменениями**

Проблемы функционирования организации: степень неопределенности среды: сложность и динамика факторов. Изменение управленческой парадигмы. Потенциал изменений. Системность в обеспечении ресурсами: основные задачи и показатели эффективного управления ресурсами. Организация производства: задачи организации производства. Эффективность производственного процесса.

Альтернативный подход – здоровье системы. Ориентация на результат: фокус системы: реализация продукции. Ключевые показатели эффективности. Ключевые параметры, отражающие соблюдение интересов стратегических групп. Стратегические факторы. Анализ моделей изменений: К. Левина, «кривой перемен» Дж. Дак, Дж. Коттера. Подходы к управлению изменениями по К. Тюрли: директивный, переговорный, завоевание «сердец и умов» (нормативный подход), аналитический, основанный на действии.

### **Тема 12. Стратегия и тактика внедрения изменений**

Тактика внедрения изменений: преодоление сопротивлений. Стратегия адаптации организации к изменениям внешнего окружения. Внедрение образовательных программ. Вовлечение персонала в управленческий процесс. Проведение формальных переговоров. Власть принуждения. Поддержка высшего руководства. Внедрение изменений: основные стратегические подходы к внедрению изменений. Ключевые проблемы и противоречия внедрения изменений. Причины сопротивления изменениям. Противоречия процесса внедрения. Методы преодоления сопротивления. Фокус организационных изменений: схема основных типов организационных изменений. Преобразование стратегического видения. Анализ стратегических расхождений. Типология изменений: преобразование организационной структуры. Внедрение прогрессивных технологий.

Совершенствование производственного портфеля. Развитие корпоративной культуры. Основные законы проведения трансформации. Каталитические механизмы.

## 5.2. Учебно-тематический план

Таблица 2

для образовательной программы «Финансовый менеджмент», «Управление бизнесом» (Менеджмент и управление бизнесом), очная форма обучения

№ п/ п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия		
	Часть 1. Теория организации						
1	Тема 1. Природа организации	14	6	2	4	8	Устный опрос дискуссия
2	Тема 2. Основные свойства организации (фирмы). Базовые противоречия организации.	14	6	2	4	8	Устный опрос дискуссия
3	Тема 3. Функционирование организации	14	6	2	4	8	Устный опрос дискуссия
4	Тема 4. Организация в условиях неопределенности	18	9	3	6	9	Устный опрос дискуссия
5	Тема 5. Фирма как организация	18	9	3	6	9	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия
6	Тема 6. Фирма на отраслевых рынках	14	6	2	4	8	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия
7	Тема 7. Системный подход к организации	16	8	2	6	8	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия
	Часть 2. Управление изменениями						
8	Тема 8. Динамические аспекты организации	19	9	3	6	10	Устный опрос дискуссия
9	Тема 9. Современные взгляды на организацию	19	9	3	6	10	Устный опрос дискуссия
10	Тема 10. Модель организационных факторов. Проектирование	19	9	3	6	10	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия

	организационных структур						
11	Тема 11. Модель эффективности изменений.	26	12	4	8	14	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия
12	Тема 12. Стратегия и тактика внедрения изменений	25	11	3	8	14	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия
<b>В целом по дисциплине</b>		216	100	32	68	116	Согласно учебному плану: контрольная работа

для образовательной программы «Управление бизнесом» (Управление проектами), очно-заочная форма обучения

№ п/ п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия		
	Часть 1. Теория организации						
1	Тема 1. Природа организации	14	4	2	2	10	Устный опрос дискуссия
2	Тема 2. Основные свойства организации (фирмы). Базовые противоречия организации.	14	4	2	2	10	Устный опрос дискуссия
3	Тема 3. Функционирование организации	14	4	2	2	10	Устный опрос дискуссия
4	Тема 4. Организация в условиях неопределенности	18	6	3	3	12	Устный опрос дискуссия
5	Тема 5. Фирма как организация	18	6	3	3	12	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия
6	Тема 6. Фирма на отраслевых рынках	14	4	2	2	10	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия
7	Тема 7. Системный подход к организации	16	6	2	4	10	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия

Часть 2. Управление изменениями							
8	Тема 8. Динамические аспекты организации	19	6	3	3	13	Устный опрос дискуссия
9	Тема 9. Современные взгляды на организацию	19	6	3	3	13	Устный опрос дискуссия
10	Тема 10. Модель организационных факторов. Проектирование организационных структур	19	7	3	4	12	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия
11	Тема 11. Модель эффективности изменений.	26	8	4	4	18	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия
12	Тема 12. Стратегия и тактика внедрения изменений	25	7	3	4	18	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия
<b>В целом по дисциплине</b>		216	68	32	36	148	Согласно учебному плану: контрольная работа

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Природа организации	1. Раскройте понятие организации. 2. Объясните причины возникновения организации. 3. Каковы основные цели создания организации? 4. Какие модели, объясняющие природу и устройство организации, существуют? 5. Рассмотрите организацию в рамках каждой из этих моделей. 6. Как связаны различные формы организации с ее эффективностью? Рекомендуемые источники: из раздела 8: 7-9; из раздела 9: 1-6	Устный опрос дискуссия
Тема 2. Основные свойства организации (фирмы). Базовые противоречия организации.	1. Какие дискретные альтернативы организации и почему существуют? 2. Каковы основные функции организации? 3. Приведите основные признаки классификации организаций. 4. Осуществите классификацию организаций по этим признакам. 5. Рассмотрите основные виды организационных	Устный опрос дискуссия

	<p>структур.</p> <p>6. Каковы факторы, определяющие преимущества тех или иных структур организации?</p> <p>7. Какую роль играет культура в организации?</p> <p>8. Какие виды корпоративной культуры существуют?</p> <p>9. Какие инструменты формирования организационной культуры существуют?</p> <p>10. Какие альтернативные цели функционирования организации существуют?</p> <p>11. Раскройте суть базовых противоречий организации.</p> <p>Рекомендуемые источники: из раздела 8: 7-9; из раздела 9: 1-6</p>	
Тема 3. Функционирование организации	<p>1. Раскройте основные принципы построения и функционирования организации.</p> <p>2. Как формируются и какую роль в организации играют вертикальные связи?</p> <p>3. Как формируются и какую роль в организации играют горизонтальные связи?</p> <p>4. Какие формы координации в организации вы знаете?</p> <p>5. Раскройте суть и отличия категорий сила и власть в организации?</p> <p>6. Какое влияние на организацию оказывает информация?</p> <p>7. Какие основные патологии встречаются в организации?</p> <p>8. Каковы инструменты корректировки этих патологий?</p> <p>Рекомендуемые источники: из раздела 8: 7-9; из раздела 9: 1-6</p>	Устный опрос дискуссия
Тема 4. Организация в условиях неопределенности	<p>1. Раскройте понятие неопределенности.</p> <p>2. С какими видами неопределенности сталкивается организация?</p> <p>3. Каковы инструменты и методы управления организацией в условиях неопределенности?</p> <p>4. Какова суть проблемы асимметричного распределения информации?</p> <p>5. Раскройте особенности взаимодействия между организациями в условиях асимметрии информации.</p> <p>Рекомендуемые источники: из раздела 8: 7-9; из раздела 9: 1-6</p>	Устный опрос дискуссия
Тема 5. Фирма как организация	<p>1. Раскройте понятие фирмы.</p> <p>2. Рассмотрите особенности фирмы как экономической организации.</p> <p>3. Какова роль иерархии в фирме?</p> <p>4. Рассмотрите роль трансакционных издержек в определении размеров, вертикальных и горизонтальных границ фирмы.</p> <p>5. Какое место в фирме играет формальное начало?</p> <p>6. Какое место в фирме играет неформальное начало?</p> <p>7. Как вы видите фирму через призму механистического подхода?</p> <p>8. Как вы видите фирму в рамках органистического подхода?</p> <p>9. Проведите сравнительный анализ механистического и органистического подходов.</p> <p>10. Раскройте суть контрактного подхода к фирме.</p>	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия

	<p>11. Рассмотрите фирму как промежуточную форму организации между централизацией и децентрализацией. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 7-9; из раздела 9: 1-6</p>	
Тема 6. Фирма на отраслевых рынках	<p>1. Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на товарных рынках. 2. Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на рынке труда. 3. Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на финансовых рынках. 4. Каковы признаки поведения доминирующей на рынке фирмы? 5. Рассмотрите дифференциацию продукта как стратегическое поведение фирмы. 6. Рассмотрите причины и цели вертикальных ограничений, устанавливаемых фирмами. 7. Каковы основы стратегического взаимодействия фирм на рынке? 8. Каковы причины, условия и цели эффективных слияний и поглощений? 9. Раскройте природу ценовой дискриминации. 10. В чем особенности взаимодействия фирмы с государством? Рекомендуемые источники: из раздела 8: 7-9; из раздела 9: 1-6</p>	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия
Тема 7. Системный подход к организации	<p>1. Раскройте понятие системы. 2. Перечислите и раскройте свойства систем. 3. Каковы признаки организации как социально-экономической системы? 4. Каковы свойства системного мышления? 5. Рассмотрите различные виды сложности систем. 6. Каковы виды и роль обратных связей в системе? 7. В чем проявляются различные виды нелинейности в организации как в социально-экономической системе? 8. Приведите примеры проявления организации как сложной системы. 9. В чем суть концепции простых правил для управления организацией как сложной системой? 10. Рассмотрите развитие организации как сложной социально-экономической системы? Рекомендуемые источники: из раздела 8: 7-9; из раздела 9: 1-6</p>	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия
Тема 8. Динамические аспекты организации	<p>1. Каковы основные факторы развития организации? 2. В чем причины возникновения жизненного цикла организации? 3. Укажите и охарактеризуйте этапы жизненного цикла организации. 4. Что обуславливает организационные изменения? 5. Рассмотрите основные виды организационных изменений. 7. Какова природа сопротивления организационным изменениям? 8. Назовите и охарактеризуйте основные виды</p>	Устный опрос, дискуссия

	<p>сопротивления организационным изменениям?</p> <p>9. Какие методы управления сопротивлением изменениям вы знаете?</p> <p>10. В чем суть процессного подхода к управлению сопротивлением изменениям?</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>из раздела 8: 7-9;</p> <p>из раздела 9: 1-6</p>	
Тема 9. Современные взгляды на организацию	<p>1. Раскройте основные тенденции развития современных организаций.</p> <p>2. Какие виды нетрадиционных организаций возникают в последнее время?</p> <p>3. Опишите подробно особенности каждой из этих организаций.</p> <p>4. Раскройте природу и суть самовыполняющихся контрактов.</p> <p>5. Рассмотрите гибкие подходы к организациям.</p> <p>6. Что такое бирюзовые организации?</p> <p>7. Что такое холакратия?</p> <p>8. Какие особенности лежат в основе самоорганизации?</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>из раздела 8: 7-9;</p> <p>из раздела 9: 1-6</p>	Устный опрос дискуссия
Тема 10. Модель организационных факторов. Проектирование организационных структур	<p>1. Модель организационных факторов: общая модель среды предприятия.</p> <p>2. Факторы, определяющие характер внутренней среды.</p> <p>3. Модель 7S: организационная структура, стиль менеджмента, состав кадров.</p> <p>4. Стержневые компетенции.</p> <p>5. Среда задач: функционирование организации в среде.</p> <p>6. Структура организации.</p> <p>7. Методы проектирования организационных структур управления.</p> <p>8. Основные риски, связанные с проведением изменений</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>из раздела 8: 7-9;</p> <p>из раздела 9: 1-6</p>	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия
Тема 11. Модель эффективности изменений.	<p>1. Проблемы функционирования организации: степень неопределенности среды: сложность и динамика факторов.</p> <p>2. Изменение управленческой парадигмы.</p> <p>3. Потенциал изменений.</p> <p>4. Системность в обеспечении ресурсами: основные задачи и показатели эффективного управления ресурсами.</p> <p>5. Организация производства: задачи организации производства. Эффективность производственного процесса.</p> <p>6. Альтернативный подход – здоровье системы.</p> <p>7. Ориентация на результат: фокус системы: реализация продукции.</p> <p>8. Ключевые показатели эффективности.</p> <p>9. Модель изменений К. Левина.</p> <p>10. Подходы к управлению изменениями по К. Тюрли: директивный, переговорный, завоевание «сердец и умов» (нормативный подход), аналитический, основанный на действии.</p>	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия

	11. Модель «кривой перемен» Дж. Дака. 12. Модель перемен Дж. Коттера. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 7-9; из раздела 9: 1-6	
Тема 12. Стратегия и тактика внедрения изменений	1.Тактика внедрения изменений: преодоление сопротивлений. 2.Стратегия адаптации организации к изменениям внешнего окружения. 3.Внедрение образовательных программ. 4.Внедрение изменений: основные стратегические подходы к внедрению изменений. 5. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления. 6.Фокус организационных изменений. 7.Преобразование стратегического видения. Анализ стратегических расхождений. 8. Внедрение прогрессивных технологий. 9.Совершенствование производственного портфеля. 10.Каталитические механизмы. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 7-9; из раздела 9: 1-6	Разбор проблемных ситуаций, дискуссия

## **6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

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

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Природа организации	Понятие организации. Причины возникновения организации. Цели создания организации. Модели и эффективность организации.	Составление конспектов по вопросам темы. Подготовка к опросу и дискуссии
Тема 2. Основные свойства организации (фирмы). Базовые противоречия организации.	Дискретные альтернативы организации. Функции организации. Классификация организаций. Организационная структура Организационная культура. Базовые противоречия в организации.	Составление конспектов по вопросам темы. Подготовка к опросу и дискуссии
Тема 3. Функционирование организации	Принципы построения и функционирования организации. Вертикальные и горизонтальные связи в организации. Координация в организации. Сила и власть в организации. Патологии организаций.	Составление конспектов по вопросам темы. Подготовка к опросу и дискуссии
Тема 4. Организация в условиях неопределенности	Понятие и виды неопределенности. Инструменты и методы управления организацией в условиях неопределенности. Организация в условиях асимметрии информации.	Составление конспектов по вопросам темы. Подготовка к решению



		задач и разбору проблемных ситуаций.
Тема 5. Фирма как организация	Понятие фирмы. Фирма как экономическая организация. Иерархия в фирме. Трансакционные издержки как фактор границ фирмы. Формальное и неформальное начало в фирме. Механистический и органистический подход к фирме. Контрактный подход к фирме. Централизация-децентрализация в фирме.	Составление конспектов по вопросам темы. Подготовка к дискуссии и разбору проблемных ситуаций.
Тема 6. Фирма на отраслевых рынках	Фирма на товарном рынке, на рынке труда, на финансовом рынке. Стратегическое поведение фирмы на рынке. Дифференциация продукта. Вертикальные ограничения. Слияния и поглощения. Ценовая дискриминация. Взаимодействие фирмы с государством.	Составление конспектов по вопросам темы. Подготовка к опросу и дискуссии
Тема 7. Системный подход к организации	Понятие системы. Свойства системы. Признаки организации как социально-экономической системы. Свойства системного мышления. Виды сложности системы. Обратные связи в системе. Нелинейности в организации как в системе. Концепция простых правил. Развитие организации как сложной социально-экономической системы	Составление конспектов по вопросам темы. Подготовка к опросу и дискуссии
Тема 8. Динамические аспекты организации	Факторы развития организации. Жизненный цикл организации. Организационные изменения. Сопротивление организационным изменениям. Управление организационным сопротивлением. Устойчивость организации и ее обеспечение. Устойчивые состояния, режимы функционирования и развития организации	Составление конспектов по вопросам темы. Подготовка к решению задач и разбору проблемных ситуаций.
Тема 9. Современные взгляды на организацию	Современные тенденции развития организации. Нетрадиционные виды организаций. Самовыполняющийся контракт и самоорганизация. Гибкие подходы к организации. Бирюзовые организации, холакратия.	Составление конспектов по вопросам темы. Подготовка к дискуссии и разбору проблемных ситуаций.
Тема 10. Модель организационных факторов. Проектирование организационных структур	Методы проектирование организационных структур управления: метод аналогий, экспертно-аналитический метод, метод структуризации целей, метод организационного моделирования	Составление конспектов по вопросам темы. Подготовка к опросу и дискуссии
Тема 11. Модель эффективности изменений.	Формирование индивидуумов, осуществляющие организационные приоритеты через свое отношение и поведение в условиях организационных изменений, реорганизации бизнес-процессов и управления проектами, включая проекты внедрения инноваций.	Составление конспектов по вопросам темы. Подготовка к решению задач и разбору проблемных ситуаций.
Тема 12. Стратегия и тактика внедрения изменений	Мониторинг и контроль процесса изменений и реорганизации бизнес процессов.	Составление конспектов по вопросам темы. Подготовка к дискуссии и разбору проблемных ситуаций.

## **6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)**

### **Перечень заданий для контрольной работы**

#### **Вариант 1**

1. Основные технологические принципы организации и их сущность.

2. Используя данные конкретного предприятия (организации), изобразите на схеме его организационную структуру, выделите ее элементы (подразделения, звенья, уровни), покажите горизонтальные и вертикальные связи. Определите вид организационной структуры, дайте ее характеристику. Опишите полномочия отдельных руководителей, находящихся на разных уровнях управления.

#### **Вариант 2**

1. Принципы статической организации.

2. Охарактеризуйте информационные ресурсы организации, раскройте состав и виды управленческой информации, определите требования, предъявляемые к ней. Подчеркните роль и значение информационных технологий в создании информационной системы организации.

#### **Вариант 3**

1. Принципы динамической организации.

2. Разработайте модель управления изменениями в конкретной организации. Опишите этапы процесса управления изменениями. Какие меры, необходимо принять для снижения сопротивления персонала изменениям в данной ситуации и почему?

#### **Вариант 4**

1. Организация как управляемая система. Понятие самоорганизации. Виды и особенности самоорганизации.

2. Используя данные конкретного предприятия (организации), изобразите на схеме его организационную структуру, выделите ее элементы (подразделения, звенья, уровни), покажите горизонтальные и вертикальные связи. Определите вид организационной структуры, дайте ее характеристику. Опишите полномочия отдельных руководителей, находящихся на разных уровнях управления.

#### **Вариант 5**

1. Понятие и принципы рационализации.

2. Охарактеризуйте информационные ресурсы организации, раскройте состав и виды управленческой информации, определите требования, предъявляемые к ней. Подчеркните роль и значение информационных технологий в создании информационной системы организации.

#### **Вариант 6**

1. Особенности системного подхода в исследовании организации.

2. Опишите 3-4 основных вида коммуникаций, имеющих на конкретном предприятии. Охарактеризуйте основные коммуникативные барьеры, которые могут присутствовать на данном предприятии. Обоснуйте свои выводы.

#### Вариант 7

1. Системные свойства организации.

2. Используя данные предприятия (организации), сформулируйте его миссию, общую (корпоративную) цель и ключевые цели по видам деятельности или функциональным подсистемам.

#### Вариант 8

1. Характеристика основных этапов организационного проектирования.

2. Используя данные предприятия (организации), опишите его организационную культуру и предложите способы мотивации с учетом типа организационной культуры присущей данной организации.

#### Вариант 9

1. Интеллектуальные организации. Обучающиеся организации.

2. Используя данные конкретного предприятия (организации), изобразите на схеме его организационную структуру, выделите ее элементы (подразделения, звенья, уровни), покажите горизонтальные и вертикальные связи. Определите вид организационной структуры, дайте ее характеристику. Опишите полномочия отдельных руководителей, находящихся на разных уровнях управления.

#### Вариант 10

1. Критерии эффективности организационной структуры управления.

2. Используя данные предприятия (организации), опишите его организационную культуру, раскройте особенности организационной культуры, присущие только данной организации.

#### Примерный перечень тем для контрольной работы №2

1. Анализ характера изменений в организации по фазам жизненного цикла.
2. Анализ моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера, И. Адизеса).
3. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.
4. Концепции управления организационными изменениями.
5. Анализ наиболее значимых признаков организационных изменений.
6. Анализ и сравнение моделей организационных изменений.
7. Проблемы управления переходным периодом.
8. Общая характеристика основных стратегий организационных изменений
9. Инструменты проведения организационных изменений.
10. Принципы построения эффективной управленческой команды.
11. Методы преодоления сопротивления персонала изменениям.
12. Мотивация персонала к изменениям в компании.
13. Стили и методы руководства в условиях организационных изменений.
14. Модели принятия управленческих решений.

15. В чем заключается суть анализа расхождений? Представьте краткое описание метода анализа расхождений. Выделите основные виды разрывов

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

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

Таблица 5

Индикаторы	Результаты обучения соотнесенные с индикаторами	Типовые контрольные задания, темы рефератов, докладов, ДТЗ, РАР, планы практических занятий, кейс-задания, тесты, которые используются в ходе текущего контроля
ПКН-1 Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач		
1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	Знать: терминологию, направления, школы и современные тенденции в развитии теории организации и управления изменениями	1. Контрактный подход к фирме. 2. Фирма как промежуточная форма организации между централизацией и децентрализацией. 3. Особенности поведения фирмы на товарных рынках. 4. Особенности поведения фирмы на рынке труда.
	Уметь: использовать знания терминологии, направлений, школ и современных тенденций в развитии теории организации и управления изменениями	К какой стадии жизненного цикла организации относятся следующие характеристики: «главная цель – выживание; руководство осуществляется одним лицом, основная задача – выход на рынок»: - зрелость; - детство и юность; - рождение; - коллапс или возрождение; - старение организации.
2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	Знать: способы адаптации и обобщения результатов современных исследований в теории организации и управления изменениями	1. Причины и условия организационных изменений. 2. Основные виды организационных изменений. 3. Природа сопротивления организационным изменениям. 4. Основные виды сопротивления организационным изменениям. 5. Методы управления сопротивлением изменениям.
	Уметь: адаптировать и обобщать результаты современных исследований в теории организации и управления изменениями для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	Зарождение идей, кодирование и выбор канал, передача, декодирование – это: - методы - функции - этапы коммуникационного процесса
ПКН-3 Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации		
1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.	Знать: методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества организации, в т.ч. при принятии решений по управлению изменениями	1. Признаки организации как социально-экономической системы. 2. Виды сложности систем. 3. Виды и роль обратных связей в системе. 4. Виды нелинейности в организации как в социально-экономической системе.

	Уметь: применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества организации, в т.ч. при принятии решений по управлению изменениями	Какие этапы отражают основы планирования программы инициирования и внедрения изменений на предприятии? 1. Дайте краткую характеристику каждому из этапов. 2. Проанализируйте состояние рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах при проводимых изменениях.
2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности	Знать: методики составления планов, программ и прогнозов для управления организацией и ее изменениями с определением и оценкой их эффективности	1. Проявления организации как сложной системы. 2. Концепция простых правил для управления организацией как сложной системой. 3. Развитие организации как сложной социально-экономической системы.
	Уметь: использовать методики составления планов, программ и прогнозов для управления организацией и ее изменениями с определением и оценкой их эффективности	«Разработка бизнес-модели малой (средней) организации» Выполняется группами по 5-7 чел. Задание для группы 1. Сформулируйте тип бизнес-модели организации. 2. Разработайте бизнес-процессы в организации. 3. Изобразите схему организационной структуры, присвойте названия всех подразделений и выделите их взаимосвязи. 4. Обоснуйте выбор типа организационной структуры, выделите преимущества и недостатки.
3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.	Знать: прогнозные документы и планы организации, используемые для ее функционирования и управления изменениями	1. Гибкие подходы к управлению организацией. 2. Бирюзовые организации и холакратия. 3. Основы самоорганизующейся организации.
	Уметь: работать с основными прогнозными документами и планами организации, используемые для ее функционирования и управления изменениями	Антикафе “Циферблат” столкнулось с кризисом управления из-за высоких темпов роста. Его основатель пришел к выводу о необходимости реорганизации. Были создана франшиза и принято решение внедрить холакратию. Единственный партнер ознакомился с основами бирюзовых организаций и дал согласие на внедрение в компании самоорганизации. Однако один из управляющих был против, другой и вовсе уволился. Было принято решение не скрывать никакую информацию, в том числе финансовые показатели, от работников антикафе. Вместо двухуровневой организационной структуры “управляющий-помощник” была создана система из более 80 ролей, включающих от ботаника, заботящегося о растениях, до ответственного за долгосрочную стратегию развития. Сотрудники в рамках “каст” сами выбирают себе роли, назначают зарплаты. Как Вы считаете, будет ли успешно внедрение холакратии в “Циферблате”? Для ответа на этот вопрос, оцените, факторы, способствующие и препятствующие внедрению самоорганизации в этой компании.

## **Примерный перечень контрольных вопросов к зачету**

1. Понятие организации.
2. Причины возникновения организации.
3. Основные цели создания организации.
4. Модели, объясняющие природу и устройство организации.
5. Связь различных форм организации с ее эффективностью.
6. Дискретные альтернативы организации.
7. Основные функции организации.
8. Основные признаки классификации организаций.
9. Основные виды организационных структур.
10. Факторы, определяющие преимущества тех или иных организационных структур.
11. Роль культуры в организации.
12. Виды корпоративной культуры.
13. Инструменты формирования организационной культуры.
14. Виды альтернативных целей функционирования организации.
15. Базовые противоречия организации.
16. Основные принципы построения и функционирования организации.
17. Процесс формирования и роль вертикальных связей в организации.
18. Процесс формирования и роль горизонтальных связей в организации.
19. Формы координации в организации.
20. Суть и отличия категорий “сила” и “власть” в организации.
21. Роль и влияние информации на организацию.
22. Основные патологии в организации.
23. Инструменты корректировки патологий в организации.
24. Понятие неопределенности для организации.
25. Виды неопределенности, с которыми сталкивается организация.
26. Инструменты и методы управления организацией в условиях неопределенности.
27. Проблема асимметричного распределения информации для организации.
28. Взаимодействие между организациями в условиях асимметрии информации.
29. Понятие фирмы.
30. Фирма как экономическая организация.
31. Роль иерархии в фирме.
32. Роль транзакционных издержек в определении вертикальных и горизонтальных границ фирмы.
33. Место формального и неформального начал в фирме.
34. Фирма через призму механистического и органистического подходов.
35. Особенности поведения фирмы на финансовых рынках.
36. Основные признаки поведения доминирующей на рынке фирмы.
37. Дифференциация продукта как стратегическое поведение фирмы.
38. Причины и цели вертикальных ограничений, устанавливаемых фирмами.
39. Основы стратегического взаимодействия фирм на рынке.
40. Причины, условия и цели эффективных слияний и поглощений фирм.
41. Природа и цели ценовой дискриминации.
42. Особенности взаимодействия фирмы с государством.
43. Понятие и основные свойства системы

44. Признаки организации как социально-экономической системы.
45. Свойства системного мышления.
46. Виды сложности систем.
47. Виды и роль обратных связей в системе.
48. Виды нелинейности в организации как в социально-экономической системе.
49. Проявления организации как сложной системы.
50. Концепция простых правил для управления организацией как сложной системой.
51. Развитие организации как сложной социально-экономической системы.
52. Основные факторы развития организации.
53. Причины возникновения жизненного цикла организации.
54. Этапы жизненного цикла организации.
55. Причины и условия организационных изменений.
56. Основные виды организационных изменений.
57. Природа сопротивления организационным изменениям.
58. Основные виды сопротивления организационным изменениям.
59. Методы управления сопротивлением изменениям.
60. Суть процессного подхода к управлению сопротивлением изменениям.
61. Понятие устойчивости организации.
62. Методы обеспечения экономической устойчивости.
63. Устойчивых состояния, режимы функционирования и развития организации.
64. Основные тенденции развития современных организаций.
65. Виды современных нетрадиционных организаций.
66. Особенности одного из видов современных нетрадиционных организаций.
67. Самовыполняющиеся контракты в основе организации.
68. Гибкие подходы к управлению организацией.
69. Бирюзовые организации и холакратия.
70. Основы самоорганизующейся организации.

### **Примерный перечень контрольных вопросов к экзамену**

1. Какова основная причина (природа) организационных изменений? Приведите примеры движущих сил организационных изменений. Какие факторы обуславливают неопределенность развития внешней среды и необходимость инициирования организационных нововведений.
2. Как можно охарактеризовать процесс осуществления организационных изменений. Ответ сопроводите примерами.
3. В чем выражен характер и стержневые параметры организационных преобразований. Выделите ключевые признаки классификации организационных изменений. Для того чтобы организационное развитие было эффективным, его необходимо планировать. Может ли быть эффективной незапланированная трансформация.
4. Чем обусловлен выбор точки приложения усилий организационных нововведений. Определите типовой состав (направление) организационных преобразований.



5. Какие этапы отражают основы планирования программы инициирования и внедрения изменений на предприятии? Дайте краткую характеристику каждому из этапов.

6. Установите основные стадии процесса внедрения изменений в рамках модели лидерского преобразования. Объясните, почему автор модели предлагает именно такой порядок и состав задач.

7. Установите основные элементы модели ADKAR. Приведите примеры, характеризующие значение каждого из элементов.

8. В чем заключена основная идея анализа силового поля?

9. В чем заключена идея «счастливого атома». Дайте характеристику каждому из элементов.

10. В чем выражено влияние поставщиков исходных компонентов как фактора среды задач организации.

11. Как следует классифицировать основные группы посредников организации. Предложите перечень возможных посредников и оцените их роль (степень участия) с позиции открытия совершенно нового вида бизнеса.

12. Что предполагает анализ структуры рынка с точки зрения оценки интенсивности конкуренции. Определите состав конкурентных сил рынка.

13. В чем заключены основные причины анализа факторов макросреды? Выделите состав ключевых сегментов, характеризующих влияние факторов макросреды.

14. Какие показатели характеризуют экономические условия, в которых функционирует компания? Определите влияние каждого из названных показателей на характер преобразований.

15. Какие параметры обуславливают степень неопределенности организационной среды. Дайте краткую характеристику возможных состояний неопределенности.

16. Какие факторы определяют эффективность материально-технического обеспечения. В чем заключены проблемы (противоречия) неэффективной службы снабжения.

17. Какие методы следует задействовать в анализе параметров внутренней среды предприятия.

18. В чем заключены основные задачи совершенствования организации производства? Какие показатели характеризуют эффективность рационального соединения ресурсов в производстве.

19. Определите ключевые направления повышения эффективности организации с позиции обеспечения «здоровья» системы.

20. В чем заключены задачи, определяющие вектор изменений в плане достижения конечных результатов?

21. Что отражает выражение «синтез целей». Объясните необходимость агрессивной постановки целей.

22. Установите перечень показателей, отражающих решение организационных задач в виде конечных результатов.

23. Что представляет собой стратегическая группа? Определите состав интересов (показателей) каждой из стратегических групп.

24. Определите состав стратегических факторов, обуславливающих эффективность организационной системы.

25. В чем заключена основная идея комбинированной модели организационной эффективности.

26. Какие методы и приемы интеграционного роста и развития может использовать организация в целях нивелирования неопределенности факторов внешней среды.

27. Какую роль цепочка ценности играет в формировании конкурентного преимущества производственной системы.

28. Какие формы командной организации труда следует использовать в целях повышения творческой активности персонала. Перечислите преимущества и недостатки указанных форм.

29. В чем заключаются основные причины сопротивления организационным изменениям. Ответ подкрепите примерами.

30. Какие методы способствуют преодолению противодействия? Ответ проиллюстрируйте примерами.

31. Какие сферы управленческой деятельности охватывает типология изменений? Установите взаимосвязи между основными типами организационных трансформаций.

32. Что представляет собой инновация как стратегическая альтернатива. Определите основные формы стратегических альтернатив.

33. В чем заключается суть анализа расхождений. Представьте краткое описание метода анализа расхождений. Выделите основные виды разрывов.

34. С какими решениями связаны основные проблемы трансформации организационной структуры. Определите наиболее предпочтительный вектор преобразований организационной структуры.

35. Какие факторы обуславливают все возрастающую сложность и роль технологических трансформаций? Определите основную цель технологических нововведений.

36. В чем выражен характер изменений в совершенствовании технологии и обновлении продукции. Проведите сравнительный анализ этих двух типов преобразований.

37. Преобразования в организационной культуре часто инициируются на уровне высшего менеджмента. Допустимо ли при их внедрении использовать методы принуждения.

38. Выделите ключевые характеристики организации, стремящейся к завоеванию лидирующих позиций на основе постоянного совершенствования. Ответ подкрепите примерами.

39. Какие законы инициирования и внедрения изменений описывают динамичность организационной системы? Установите роль каталитических механизмов в процессе разработки программы трансформаций.

40. Какие этапы отражают процесс анализа конкурентной ситуации в отрасли (на рынке). Дайте краткую характеристику каждого из этапов.

41. Перечислите факторы, определяющие экономическую привлекательность отрасли. Каким образом можно охарактеризовать каждый из факторов? При подготовке ответа используйте систему показателей.

42. В чем выражается конкурентное преимущество компании. Схематично представьте стратегическую модель конкурентного преимущества.

## Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания.

Индикатор	Результаты обучения соотнесенные с индикаторами	Отлично (зачет)	Хорошо (зачет)	Удовлетворительно (зачет)	Неудовлетворительно (незачет)
ПКН-1 Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач					
1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.	Знать: терминологию, направления, школы и современные тенденции в развитии теории организации и управления изменениями	Знает <i>в полном объеме</i> терминологию, направления, школы и современные тенденции в развитии теории организации и управления изменениями	Знает <i>основную</i> терминологию, направления, школы и современные тенденции в развитии теории организации и управления изменениями	Знает <i>фрагментарно</i> терминологию, направления, школы и современные тенденции в развитии теории организации и управления изменениями	<i>Не знает</i> терминологию, направления, школы и современные тенденции в развитии теории организации и управления изменениями
	Уметь: использовать знания терминологии, направлений, школ и современных тенденций в развитии теории организации и управления изменениями	Умеет <i>без ошибок</i> использовать знания терминологии, направлений, школ и современных тенденций в развитии теории организации и управления изменениями	Умеет <i>с незначительными ошибками</i> использовать знания терминологии, направлений, школ и современных тенденций в развитии теории организации и управления изменениями	Умеет <i>с грубыми ошибками</i> использовать знания терминологии, направлений, школ и современных тенденций в развитии теории организации и управления изменениями	<i>Не умеет</i> использовать знания терминологии, направлений, школ и современных тенденций в развитии теории организации и управления изменениями
2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	Знать: способы адаптации и обобщения результатов современных исследований в теории организации и управления изменениями	Знает <i>в полном объеме</i> способы адаптации и обобщения результатов современных исследований в теории организации и управления изменениями	Знает <i>основные</i> способы адаптации и обобщения результатов современных исследований в теории организации и управления изменениями	Знает <i>фрагментарно</i> способы адаптации и обобщения результатов современных исследований в теории организации и управления изменениями	<i>Не знает</i> способы адаптации и обобщения результатов современных исследований в теории организации и управления изменениями
	Уметь: адаптировать и обобщать результаты современных исследований в теории организации и управления изменениями для осуществления научно-исследовательской	Умеет <i>без ошибок</i> адаптировать и обобщать результаты современных исследований в теории организации и	Умеет <i>с незначительными ошибками</i> адаптировать и обобщать результаты современных	Умеет <i>с грубыми ошибками</i> адаптировать и обобщать результаты современных исследований в	<i>Не умеет</i> адаптировать и обобщать результаты современных исследований в теории организации и управления изменениями для

	работы в бакалавриате	управления изменениями для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	исследований в теории организации и управления изменениями для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	теории организации и управления изменениями для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате	осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате
ПКН-3 Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и обеспечения координации и контроля деятельности организации					
1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.	Знать: методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества организации, в .т.ч при принятии решений по управлению изменениями	Знает <i>в полном объеме</i> методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества организации, в .т.ч при принятии решений по управлению изменениями	Знает <i>основные</i> методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества организации, в .т.ч при принятии решений по управлению изменениями	Знает <i>фрагментарно</i> методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества организации, в .т.ч при принятии решений по управлению изменениями	<i>Не знает</i> методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества организации, в .т.ч при принятии решений по управлению изменениями
	Уметь: применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества организации, в .т.ч при принятии решений по управлению изменениями	Умеет <i>без ошибок</i> применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества организации, в .т.ч при принятии решений по управлению изменениями	Умеет <i>с незначительными ошибками</i> применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества организации, в .т.ч при принятии решений по управлению изменениями	Умеет <i>с грубыми ошибками</i> применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества организации, в .т.ч при принятии решений по управлению изменениями	<i>Не умеет</i> применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества организации, в .т.ч при принятии решений по управлению изменениями
2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных	Знать: методики составления планов, программ и прогнозов для управления организацией и ее	Знает <i>в полном объеме</i> методики составления планов,	Знает <i>основные</i> методики составления планов, программ и	Знает <i>фрагментарно</i> методики составления планов,	<i>Не знает</i> методики составления планов, программ и прогнозов для

уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности	изменениями с определением и оценкой их эффективности	программ и прогнозов для управления организацией и ее изменениями с определением и оценкой их эффективности	прогнозов для управления организацией и ее изменениями с определением и оценкой их эффективности	программ и прогнозов для управления организацией и ее изменениями с определением и оценкой их эффективности	управления организацией и ее изменениями с определением и оценкой их эффективности
	Уметь: использовать методики составления планов, программ и прогнозов для управления организацией и ее изменениями с определением и оценкой их эффективности	Умеет <i>без ошибок</i> использовать методики составления планов, программ и прогнозов для управления организацией и ее изменениями с определением и оценкой их эффективности	Умеет <i>с незначительными ошибками</i> использовать методики составления планов, программ и прогнозов для управления организацией и ее изменениями с определением и оценкой их эффективности	Умеет <i>с грубыми ошибками</i> использовать методики составления планов, программ и прогнозов для управления организацией и ее изменениями с определением и оценкой их эффективности	<i>Не умеет</i> использовать методики составления планов, программ и прогнозов для управления организацией и ее изменениями с определением и оценкой их эффективности
3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.	Знать: прогнозные документы и планы организации, используемые для ее функционирования и управления изменениями	Знает <i>в полном объеме</i> прогнозные документы и планы организации, используемые для ее функционирования и управления изменениями	Знает <i>основные</i> прогнозные документы и планы организации, используемые для ее функционирования и управления изменениями	Знает <i>фрагментарно</i> прогнозные документы и планы организации, используемые для ее функционирования и управления изменениями	<i>Не знает</i> прогнозные документы и планы организации, используемые для ее функционирования и управления изменениями
	Уметь: работать с основными прогнозными документами и планами организации, используемые для ее функционирования и управления изменениями	Умеет <i>без ошибок</i> работать с основными прогнозными документами и планами организации, используемые для ее функционирования и управления изменениями	Умеет <i>с незначительными ошибками</i> работать с основными прогнозными документами и планами организации, используемые для ее функционирования и управления изменениями	Умеет <i>с грубыми ошибками</i> работать с основными прогнозными документами и планами организации, используемые для ее функционирования и управления изменениями	<i>Не умеет</i> работать с основными прогнозными документами и планами организации, используемые для ее функционирования и управления изменениями

Текущий контроль успеваемости осуществляется в ходе учебного процесса, консультирования студентов и по результатам выполнения самостоятельной работы. Основными формами текущего контроля знаний являются: обсуждение вынесенных в планы семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов; участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины;

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в 7 семестре.

Оценка знаний студентов осуществляется по 100-балльной шкале в соответствии с критериями Финансового университета и реализуются следующим образом:

#### Распределение максимальных баллов по видам работ

№	Вид отчетности	баллы
1	Работа в семестре	40
	в т.ч. доклады	до 5
	решение задач	до 5
	выполнение тестовых заданий	до 20
	контрольная работа	до 10
2	Зачет/Экзамен	60
3	Итого	100

Итоговая сумма баллов, полученная студентом на зачете и по результатам текущего контроля успеваемости в семестре, преобразуется в пятибалльную систему оценок в соответствии с утвержденным в Финансовом университете порядком перевода 100-балльной оценки в 5-балльную: в семестре и оценки результатов зачета.

#### Результаты освоения дисциплины

№п/п	Результаты освоения дисциплины	Оценка	Баллы
1	Полное, точное и логически стройное изложение теоретических вопросов, отсутствие терминологических ошибок, знание нормативных правовых актов по вопросам дисциплины; правильное решение задач и выполнение иных видов заданий; отличная оценка текущей работы в семестре.	Отлично (зачет)	86-100
2	Полное и логически стройное изложение теоретических вопросов, допускаются терминологические и содержательные неточности либо неточности в знании нормативных правовых актов по вопросам дисциплины; правильное решение задач и выполнение иных видов заданий.	Хорошо (зачет)	70-85
3	Допускаются несущественные погрешности; хорошая оценка текущей работы в семестре. Изложен основной материал по теоретическим вопросам, допускаются терминологические и содержательные ошибки и неточности в ответе на вопрос, ошибочные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач; выполнение текущей работы в семестре.	Удовлетворительно (зачет)	50-69

4	Незнание значительной части программного материала, неумение сформулировать правильные ответы на вопросы билета, невыполнение практических заданий; низкая оценка текущей работы в семестре.	Неудовлетворительно (зачет)	0-49
---	--	-----------------------------	------

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

### **Основная литература:**

1. Блинов, А.О. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие / Блинов А.О. — Москва : КноРус, 2018. — 283 с. — URL: <https://book.ru/book/929777>

2. Лапыгин, Ю. Н. Теория организаций : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 324 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/635005>

3. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 848 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013783>

### **Дополнительная литература:**

4. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 156 с. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/469755>

5. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 351 с. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/468568>

6. Лапыгин, Ю.Н. Стратегическое развитие организации : учебное пособие / Лапыгин Ю.Н. — Москва : КноРус, 2019. — 284 с. — URL: <https://book.ru/book/930485>

7. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 338 с. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/432048>

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

1. Интернет сайт Министерства финансов Российской Федерации [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru).
2. Интернет сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru).
3. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
4. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
5. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
6. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>

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

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на ИОП, информационный стенд кафедры/филиала, др.)
Методические указания к лекциям	2021	<a href="http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx">http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx</a>
Методические указания к практическим занятиям	2021	<a href="http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx">http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx</a>
Методические указания самостоятельной работе	2021	<a href="http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx">http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx</a>
Методические указания по формам текущего контроля успеваемости	2021	<a href="http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx">http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx</a>

# **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:**

Продукты компании Microsoft, включая ОС Windows и Office.

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

Электронное периодическое издание Справочная Правовая Система Консультант Бюджетные организации: версия Проф.

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

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не используются.

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

Учебная аудитория для проведения всех видов занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.