

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

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО

Генеральный директор
ПАО «Автодизель»
(Ярославский моторный завод)



А.А. Матюшин

«09» июня 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор
Ярославского филиала
Финуниверситета



В.А. Кваша

«16» июня 2026 г.

Автор: А.П. Карасев

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.01 «Экономика»,
профиль: «Бизнес-архитектура и аналитика»
(очная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета
(протокол № 6 от 16.06.2026)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
(протокол № 10 от 09.06.2026)*

Ярославль 2026

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 (в семестре, в сессию).....	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	4
5.1. Содержание дисциплины	4
5.2. Учебно-тематический план	11
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	14
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	19
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	19
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	23
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	29
7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы	29
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	29
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....	35
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	35
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	35
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	36
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	37
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	37

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.2.2.1.2 «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

Дисциплина «Теория организации и управление изменениями» обеспечивает формирование следующих компетенций.

Таблица 1 – Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соответствующие с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКП-5	Способность регламентировать процессы подразделений организации, участвовать в разработке управленческих решений, связанных с развитием бизнеса	1. Анализирует информацию о границах и требованиях к бизнес-процессам, зонах ответственности и заинтересованных сторонах, разрабатывает административные регламенты подразделений организаций, процедуры их контроля. 2. Разрабатывает рекомендации по повышению эффективности бизнес-процессов подразделений организаций или административных регламентов организаций.	Знать: свод определений организации как процесса и системы, методы и инструменты организации и их применение Уметь: проводить организационный анализ и использовать его результаты Знать: состав, сущность и соотношение проявлений материальной, интеллектуальной и смешенной организации Уметь: оценивать состояние организации; принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия
ПКП-6	Способность проектировать и внедрять кросс-функциональные процессы организации или административные регламенты организации	1. Моделирует, разрабатывает и внедряет кросс-функциональные процессы и административные регламенты подразделений организаций с помощью специализированного программного обеспечения для управления процессами.	Знать: принципы, формы и свойства организации процессов и систем управления Уметь: управлять организациями, подразделениями, группами, проектами и сетями

		2. Оценивает эффективность внедрения кросс-функционального процесса, административного регламента организации, вырабатывает направления их совершенствования.	Знать: направления и методы совершенствования и развития организации Уметь: разрабатывать и проводить программы организационных изменений и развития
--	--	---	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория организации и управление изменениями» является дисциплиной модуля дисциплин дополнительной квалификации – специалист по процессному управлению части, формируемой участниками образовательных отношений, образовательной программы по направлению 38.03.01 «Экономика», профиль «Бизнес-архитектура и аналитика», очная форма обучения.

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

Таблица 2 – Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр (модуль) 3 в (часах)	Семестр (модуль) 4 в (часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	6 з.е./216 ч.	108 ч.	108
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	84	50	34
<i>Лекции</i>	32	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	52	34	18
<i>Самостоятельная работа</i>	132	58	74
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации		Зачет	Экзамен

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Теория организации и управление изменениями как научная область

Понятие, сущность теории организации как науки об основных закономерностях жизнедеятельности организации. Основные задачи дисциплины. Организация как объект теории организации. Предмет теории организации и

методы: исторический, содержательный, структурный, коммуникационный, прогнозный, комплексный.

Место теории организации и управление изменениями в системе научных знаний. Этапы развития теории организации как науки. Эволюция моделей организации: классическая модель, опирающаяся на научную организацию труда Ф. Тейлора и административную теорию управления; бюрократическая модель; неоклассическая модель; институциональная (контрактная) модель организации; политическая модель; ресурсная модель; системная модель организации.

Факторы, влияющие на развитие теоретических и прикладных научных исследований в теории организации и управлении изменениями в современных условиях: отделение управления от собственности, развитие наук о человеке, революционные перемены в развитии информационных технологий, многообразие потребительского спроса, рост неопределенности развития и риска.

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

Понятие, сущность и цели организации. Организация как открытая система. Влияние системного подхода на управление организациями. Характеристики и свойства социально-экономических систем.

Признаки организации. Основные черты и особенности организации: комплексность, формализация, соотношение централизации и децентрализации. Общие для всех сложных организационных образований характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды (организации как открытые и закрытые системы), горизонтальное разделение труда, подразделения, вертикальное разделение труда.

Роль и значение типичных объективных закономерностей в формировании и развитии организации. Основные законы образования и существования организаций: синергии, самосохранения, развития, информированности и упорядоченности, единства и анализа, композиции и пропорциональности. Специфические законы организации.

Принципы построения и существования организаций. Основные принципы закона развития: эластичности, инерции, непрерывности, стабилизации. Основные принципы закона композиции и пропорциональности: планирования, координации и полноты. Структурно-функциональные принципы организации: единоначалие, принцип объема контроля, исключение работ, принцип вертикальной иерархии, принцип приоритета согласования целей, принцип баланса полномочий, эмоциональной нейтральности. Принципы организации людей.

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, о «цветных организациях» Грейвз, Де 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.).

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.

Методы анализа внешней среды организации: SPACE – анализ, PEST – анализ, модель пяти сил конкуренции М. Портера.

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

Уровни управления в организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации. Миссия организации: понятие, значение. Процесс формирования миссии. Виды миссий. Связь миссии, философии и видения организации.

Целеполагание: сущность, принципы, каскадирование. Прогнозирование в менеджменте и его связь с планированием. Техники прогнозирования. Определение целей и задач организации. Классификации целей организации: стратегические, тактические, оперативные. Иерархия целей, дерево-целей.

Методы и техники планирования. Ограничения планирования и способы их преодоления. Требования к целям, методика SMART постановки целей.

Стратегия организации. Сущность и этапы стратегического процесса. Стратегический анализ и его основные инструменты. Иерархия стратегий в организации: корпоративная, деловая (бизнес), функциональная, операционная. Влияние выбранной стратегии на формирование бизнес-процессов в организации. Управление бизнес-процессами организации. Бизнес – процессы: сущность, виды, значение. Влияние выбранной стратегии на формирование бизнес-процессов в организации.

Тема 6. Проектирование организации

Структурные и контекстуальные параметры формирования и развития организации. Факторы, влияющие на конструирование организации: окружающая среда, технология, размеры и жизненный цикл, культура. Конфигурация организации по Г. Минцбергу.

Подходы к созданию организации: организация как механическая система; организация как естественная система (обучающаяся). Принципы построения организаций. Методы построения организационных структур управления: метод аналогии; метод структуризации целей; метод организационного моделирования; экспертный метод; адаптивный метод. Норма управляемости. Аутсорсинг.

Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки. Бюрократические (механистические) структуры: основные характеристики и виды: линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные. Дивизиональные структуры: продуктовая организационная структура, структура, ориентированная на потребителя, региональная (территориальная) организационная структура. Программно-целевые структуры: адаптивные и ориентированные на нововведения. Адаптивные организационные структуры: проектная структура, матричная структура, организационная структура типа конгломерата, виртуальная организационная структура.

Холакратия и бюрократия в управлении: сходства и различия.

Формирование вертикальных и горизонтальных связей и координация работы. Дифференциация и интеграция ОСУ. Делегирование полномочий.

Тема 7. Динамические аспекты организации

Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. 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.

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 орга-

низационные культуры. Субъективная и объективная организационная культура. Рационально-прагматическая концепция организационной культуры. Основные и дополнительные функции оргкультуры. Управленческие цели организационной культуры.

Конструирование организации и культура. Виды корпоративной культуры по Дж. Зонненфельду: «клубная культура», «бейсбольная команда», «академическая культура», «оборонная культура».

Типология организационных культур (моделей организации) Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампденн Тернера. Классификация предпринимательских культур по Т. Дилу и А. Кеннеди. Типологии Ханди, Камерона-Куинна, М. Бурке. Методы диагностики организационной культуры (качественные и количественные). Модель рамочной конструкции конкурирующих ценностей. Модель Д. Денисона.

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, политика

Причины организационных конфликтов. Уровни конфликтов в организации. Виды конфликтов. Стимулирование функциональных конфликтов в организации. Управление дисфункциональным конфликтом в организации. Модель конфликта. Управление дисфункциональным конфликтом. Положительные и отрицательные функции конфликта в организации. Методы разрешения организационных конфликтов. Источники конфликта и использование рациональной и политической модели.

Власть личности. Источники личной власти по Дж. Френчу и Б.Рейвену. Источники организационной власти. Тактические приемы усиления власти в организации. Политические процессы в организации. Коалиции. Расширение сотрудничества. Самообучающиеся организации. Организационные парадигмы по Л. Константину.

Тема 12. Значение изменений для развития организации

Методы анализа при изменениях в организации: SWOT-анализ, GAP-анализ, причинно-следственная схема Исикавы.

Организационные изменения как принятие организацией новой идеи или формы поведения. Факторы, влияющие на изменения в организации. Силы, управляющие основными организационными изменениям по Дж. Коттеру. Необходимость и стратегическая роль 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. Элементы системы управления, подверженные изменениям в организации. Условия успешных изменений. Креативность в развитии организации. Факторы, снижающие креативность в организации. Роль дизайн-мышления в развитии организации.

Изменения, являющиеся инновационными: ключевые свойства. Виды инноваций по Й. Шумпетеру. Модель «подрывных инноваций» Клейтона Кристенсена. Жизненный цикл инноваций.

Тема 13. Управление изменениями в организации

Основные принципы управления изменениями в организации. Стратегии проведения изменений. Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина. Модель радикальных изменений Дж. Коттера. Ромб Левитта. Анализ поля сил. Модели управления организационными изменениями. Этапы организационных изменений в модели ADKAR. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа. Кривая изменений Дж. Дак. Модель Скотта и Джаффи.

Понятия сопротивления, силы сопротивления. Основные виды сопротивлений. Типичные причины сопротивления изменениям. Мероприятия, способствующие успеху изменений: формирование чувства приверженности изменениям. Методы успешного проведения изменений: участие, коммуникации и образование, переговоры и заключение соглашений, поддержка изменений со стороны высшего руководства.

Модель EASIER в управлении изменениями. Драйверы вовлеченности. Совершенствование деятельности организации на основе цикла PDCA. Бенчмаркинг как технология проведения изменений в организации. Концепция TQM. Теория «Е» и «О» организационных изменений (М. Вир и Н. Нориа).

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, психологический. Удовлетворительные решения. Психологические ловушки в принятии решений. Методы подготовки управленческих решений. Стили принятия решений. Влияние интуиции на принятие решения.

Индивидуальные стили принятия решений. Достоинства и недостатки принятия решений в группах. Принцип Эйзенхауэра. Причины, из-за которых принимаются неверные решения в организации. Критерии принятия этически сложных решений.

Тема 15. Информационно-коммуникационное обеспечение организации. Управление знаниями

Понятия «данные», «информация», «знания». Требования, предъявляемые к управленческой информации. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы. Базовые критерии экономики, основанной на знаниях. Индекс инноваций, индекс использования ИКТ. Классификация зна-

ний: 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).

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.

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

Таблица 3 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы теку- щего кон- троля успе- ваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоя- тельная ра- бота	
			Об- щая	Ле- кц ии	Семи- нары и прак- тиче- ские заня- тия	Занятия в интерак- тивных формах		
1	Теория органи- зации и управ-	13	6	2	4	2	7	Опрос, тест, групповая дискуссия

	ление изменениями как научная область							
2	Организация – сложная социально-экономическая система. Законы и принципы развития организации	13	6	2	4	2	7	Разбор кейсов, групповая дискуссия
3	Классификации организаций	13	6	2	4	2	7	Мини-кейсы, решение расчетных и ситуационных задач
4	Современный контекст управления организацией	13	6	2	4	2	7	Опрос, решение расчетных и ситуационных задач, доклады
5	Планирование в организации	13	6	2	4	2	7	Выполнение кейса, устный опрос, доклады
6	Проектирование организации	13	6	2	4	2	7	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций
7	Динамические аспекты организации	15	7	2	5	3	8	Опрос, тест, групповая дискуссия
8	Организация как группа людей	15	7	2	5	3	8	Разбор кейсов, групповая дискуссия
9	Мотивация личности - основа формиро-	13	4	2	2	2	9	Мини-кейсы, решение расчетных и

	вания коллек- тива организа- ции							ситуаци- онных за- дач
10	Культурные и этические ас- пекты в управ- лении органи- зацией	13	4	2	2	2	9	Опрос, ре- шение расчетных и ситуацион- ных задач, доклады
11	Организацион- ный конфликт, власть, поли- тика	13	4	2	2	2	9	Выполне- ние кейса, устный опрос, до- клады
12	Значение изме- нений для раз- вития органи- зации	13	4	2	2	2	9	Решение типовых задач, раз- бор практиче- ских ситу- аций
13	Управление изменениями в организации	13	4	2	2	2	9	Опрос, тест, груп- повая дис- куссия
14	Управленче- ские решения в организации	13	4	2	2	2	9	Разбор кей- сов, групповая дискуссия
15	Информаци- онно-комму- никационное обеспечение организации. Управление знаниями	16	6	2	4	2	10	Мини- кейсы, ре- шение рас- четных и ситуаци- онных за- дач
16	Эффектив- ность органи- зации и кон- троль	14	4	2	2	2	10	Опрос, ре- шение расчетных и ситуаци- онных за- дач
	В целом по дисци- плине:	216	84	32	52	34	132	
	Итого в %		100	38	62	39		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4 – Темы дисциплины, формы проведения и содержание семинаров и 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	Раскройте понятие, сущность теории организации Каковы основные функции организации? Приведите основные признаки классификации организаций. Осуществите классификацию организаций по этим признакам. Рассмотрите основные виды организационных структур. Каковы факторы, определяющие преимущества тех или иных структур организации по г. Минцбергу? Поясните необходимость обеспечения стратегического соответствия между различными направлениями деятельности организации В чем проявляется роль современных информационных систем в становлении и развитии теории организации? Раскройте проблему соотношения различных форм организации с ее эффективностью Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 2 Организация – сложная социально-экономическая система. Законы и принципы развития организации	Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на товарных рынках. Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на рынке труда. Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на финансовых рынках. Каковы признаки поведения доминирующей на рынке фирмы? Рассмотрите дифференциацию продукта как стратегическое поведение фирмы. Рассмотрите причины и цели вертикальных ограничений, устанавливаемых фирмами. Каковы основы стратегического взаимодействия фирм на рынке? Каковы причины, условия и цели эффективных слияний и поглощений? Раскройте природу ценовой дискриминации. В чем особенности взаимодействия фирмы с государством? Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа

Тема 3 Классификации организаций	Каковы основные факторы развития организации? В чем причины возникновения жизненного цикла организации? Укажите и охарактеризуйте этапы жизненного цикла организации. Что обуславливает организационные изменения? Охарактеризуйте метафорический подход к анализу организации Г. Моргана Поясните, в чем проявляются базовые противоречия организации Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 4 Современный контекст управления организацией	Охарактеризуйте понятие организации как открытой системы. Опишите компоненты внешней среды организации. Опишите компоненты внутренней среды организации. Каковы основные факторы развития организации? Стейкхолдерский подход в организации: заинтересованные стороны и их влияние. Ключевые потребности и интересы заинтересованных сторон. Поясните идеи устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса. Назовите ESG критерии в развитии стратегии предприятия. В чем заключается идея бережливого производства? Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 5 Планирование в организации	Дайте характеристику методике SMART для постановки целей. Опишите понятие «иерархия целей». Покажите взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации. Охарактеризуйте понятие Целеполагание. Принципы и методы планирования. Какие виды планов существуют? Поясните уровни планирования в менеджменте, типы плановых стратегий. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 6 Проектирование организации	Раскройте основные принципы построения и функционирования организации. Как формируются и какую роль в организации играют вертикальные связи? Как формируются и какую роль в организации играют горизонтальные связи? Какие формы координации в организации вы знаете? Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 7	Охарактеризуйте Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.	Устный опрос, разбор мини-

Динамические аспекты организации	Раскройте понятие Жизненный цикл организации. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса, Ларри Грейнера, А.И. Пригожина, Л. Данко. Покажите различия между большой и малой организациями. Укажите причины сокращения организации и стадии упадка организации. Охарактеризуйте изменение характера межорганизационных связей. Раскройте понятие «Организационные экосистемы». Перечислите стадии международной эволюции компании. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 8 Организация как группа людей	Опишите природу и понятие группы в организации. Охарактеризуйте команду как особый тип коллектива. Перечислите типологии команд. Охарактеризуйте модель командных ролей Р. Белбина Что понимается под формированием и управлением командой? Что такое фасилитация и командообразование? Назовите основные признаки и функции самоэффективной команды. Перечислите позитивные и негативные аспекты работы в группе (фасилитация, ингибция, синергетический эффект и пр.). Охарактеризуйте влияние норм эффективности и сплочённости группы на производительность труда. Каковы основные причины контрпродуктивного поведения в группах? Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 9 Мотивация личности - основа формирования коллектива организации	Опишите сущность мотивации: физиологический, психологический и социальный аспекты. Мотивы трудовой деятельности, их содержание и структура. Стимулирование трудовой деятельности: сущность и формы стимулирования, классификация стимулов. Экономическая мотивация как составляющая процесса управления трудовым потенциалом. Покажите влияние экономических и социальных нововведений на мотивацию труда. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 10 Культурные и этические аспекты в управлении организацией	Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис - Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.

	Т. Питерса - Р. Уотермена). Охарактеризуйте основные и дополнительные функции организационной культуры. Опишите роль и значение организационной культуры в современном менеджменте. Опишите типологию по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности. Назовите конкурирующие ценности в модели К. Камерона и Р. Куинна. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры. Охарактеризуйте методики оценки организационной культуры (качественные и количественные). Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	ние. Командная работа
Тема 11 Организационный конфликт, власть, политика	Раскройте суть и отличия категорий сила и власть в организации. Конфликт как социальное явление в организации. Чем может быть полезен конфликт в организации? Поясните принцип созидательной конфронтации. Охарактеризуйте правила бесконфликтного общения. Предложите алгоритм эффективного разрешения конфликта. Институционализация и легитимация процедуры разрешения конфликта. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 12 Значение изменений для развития организации	Рассмотрите основные виды организационных изменений. Какова природа сопротивления организационным изменениям? Назовите и охарактеризуйте основные виды сопротивления организационным изменениям? Какие методы управления сопротивлением изменениям вы знаете? Охарактеризуйте основные элементы успешных изменений, производимых в организации. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 13 Управление изменениями в организации	Поясните, как влияет принятие инновационного решения на изменения в организации. Охарактеризуйте жизненный цикл инноваций. какие мероприятия будут способствовать успеху изменений в организации? Опишите управление организационным сопротивлением. Опишите подходы к организационным изменениям: эволюционный и адаптационный. Охарактеризуйте понятие, причины и виды сопротивления изменениям. Рассмотрите Модель силового поля К. Левина. Опишите процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну).	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа

	Какие существуют критерии успешности изменений (ценности, потребности). Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	
Тема 14 Управленческие решения в организации	Дайте определение термину «управленческое решение». В чем заключаются особенности управленческих решений? В чем состоит экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений? Как зависит принятие управленческих решений от стиля лидерства? Охарактеризуйте модели принятия стратегических решений. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 15 Информационно-коммуникационное обеспечение организации. Управление знаниями	Охарактеризуйте ключевые идеи постиндустриального общества. Назовите этапы информационных революций. Охарактеризуйте НИОКР как конкурентное преимущество организации. Назовите базовые критерии экономики знаний. В чем заключается методология оценки знаний. Охарактеризуйте концепцию развития знаний в организации. В чем состоит идея классификации организационного знания по И. Нонака, Х. Такеучи? Поясните процесс выделения организационных знаний с точки зрения функциональной структуры. Какие модели управления знаниями вы можете назвать? Охарактеризуйте взгляды Б.З. Мильнера на управление знаниями в организации. Перечислите элементы и этапы информационно-коммуникационного процесса в организации. Назовите причины неэффективной коммуникации. Предложите современные методы управления коммуникациями. Какое влияние на организацию оказывает информация? Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа

Тема 16 Эффективность организации и контроль	Раскройте основные тенденции развития современных организаций. Какие виды нетрадиционных организаций возникают в последнее время? Опишите подробно особенности каждой из этих организаций. Раскройте природу и суть самовыполняющихся контрактов. Рассмотрите гибкие подходы к организациям. Какие особенности лежат в основе самоорганизации? Охарактеризуйте новые виды менеджмента, появившиеся на рубеже 20-21 вв. Как измерить эффективность менеджмента? Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса. Как технологические вызовы современности меняют систему менеджмента? Чем отличаются гибкие методы управления от традиционных? Как проявляется функция контроля на предприятии? Охарактеризуйте шаги, методы и принципы эффективного контроля. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
--	---	---

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

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

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарскому занятию;
- подготовка к решению и проверке задач;
- подготовка контрольной работы;
- подготовка к зачету, экзамену.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные.

На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Таблица 5 – Темы дисциплины, изучаемые вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1 Теория организации и управление изменениями как научная область	1. Организация как объект теории организации. 2. Предмет теории организации и методы. 3. Этапы развития теории организации как науки. 4. Эволюция моделей организации Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов;
Тема 2 Организация – сложная социально-экономическая система. Законы и принципы развития организации	1. Признаки организации. 2. Основные черты и особенности организации. 3. Роль и значение типичных объективных закономерностей в формировании и развитии организации. 4. Структурно-функциональные принципы организации. 5. Принципы организации людей. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
Тема 3 Классификации организаций	1. Государственные организации. 2. Создание глобальных возможностей организации: компании с «внутренними рынками». 3. Модель спиральной динамики. 4. Сервисные и производственные компании. 5. Классификация Вудвард фирм по системе производства. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
Тема 4 Современный контекст управления организацией	1. Взаимосвязь организации и окружающей ее среды. 2. Факторы среды прямого и косвенного воздействия. 3. Неопределенность окружающей среды. 4. Выход на мировую арену. 5. Методы анализа внешней среды организации: SPACE – анализ. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
Тема 5 Планирование в организации	1. Процесс формирования миссии. Виды миссий. 2. Стратегия организации. Сущность и этапы стратегического процесса. 3. Влияние выбранной стратегии на формирование бизнес-процессов. 4. Методы и техники планирования. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов

Тема 6 Проектирование организации	1.Конфигурация организации по Г. Минцбергу. 2.Принципы построения организаций. 3.Методы построения организационных структур управления. 4.Холакратия и бюрократия в управлении: сходства и различия. 5.Формирование вертикальных и горизонтальных связей. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
Тема 7 Динамические аспекты организации	1.Факторы развития организации. 2.Жизненный цикл организации. 3.Этапы развития организации по И.К. Адизесу. 4.Модель «менеджерские архетипы» И. Адизеса. 5.Организационные экосистемы. 6.Стадии международной эволюции компании Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов;
Тема 8 Организация как группа людей	1.Проблемы установления взаимодействия человека и организационного окружения. 2.Вхождение человека в организацию. 3.Соответствие личностей и работы. Типология Холланда. 4.Принципы создания рабочих групп и роли отдельных личностей. 5.Фасилитация как эффективный инструмент управления командой. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
Тема 9 Мотивация личности - основа формирования коллектива организации	1.Партисипативный менеджмент. 2.Управление эмоциональным интеллектом. 3.Гедоническая мотивационная теория. 4.Мотивация диверсифицированной рабочей силы. 5.Четыре основные модели поведения в организации (Ньюстром). 6.Источники стресса в организации. Методы управления стрессом. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов

Тема 10 Культурные и этические аспекты в управлении организацией	1. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности. 2. Элементы организационной культуры. 3. Конкурирующие ценности К. Камерона и Р. Куинна. 3. Классификация корпоративной культуры Дж. Зонненфельда. 4. Основные и дополнительные функции оргкультуры. 5. Управленческие цели оргкультуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. 6. Методы диагностики оргкультуры. Модель Д. Денисона. 7. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
Тема 11 Организационный конфликт, власть, политика	1. Модель конфликта. 2. Управление дисфункциональным конфликтом. 3. Положительные и отрицательные функции конфликта в организации. 4. Власть личности. 5. Источники личной власти по Дж. Френчу и Б. Рейвену. 6. Источники организационной власти. 7. Тактические приемы усиления власти в организации. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
Тема 12 Значение изменений для развития организации	1. Факторы, влияющие на изменения в организации. 2. Необходимость и стратегическая роль изменений. 3. Виды изменений. 4. Элементы системы управления, подверженные изменениям в организации. 5. Условия успешных изменений. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
Тема 13 Управление изменениями в организации	1. Основные принципы управления изменениями в организации. 2. Стратегии проведения изменений. 3. Понятия сопротивления, силы сопротивления. 4. Основные виды сопротивлений. 5. Мероприятия, способствующие успеху изменений. 6. Драйверы вовлеченности. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов;

Тема 14 Управленческие решения в организации	1.Классификация управленческих решений. 2.Уровни принятия решений в организации. 3.Допущения рационального подхода к принятию решения. 4.Индивидуальные стили принятия решений. 5.Достоинства и недостатки принятия решений в группах. 6.Критерии принятия этически сложных решений. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов;
Тема 15 Информационно-коммуникационное обеспечение организации. Управление знаниями	1.Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы. 2.Индекс инноваций, индекс использования ИКТ. 3.Интеллектуальный капитал организации, модели. 4.Информационно-коммуникационная система на предприятии. 5.Методы преодоления коммуникационных барьеров в организации. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
Тема 16 Эффективность организации и контроль	1. Современные тенденции в развитии организаций в XXI веке. 2. Самоорганизация и управление самоорганизацией. 3. Понятия экономическое равновесие и экономическая устойчивость в развитии. 4. Понятие эффективности организации и работы менеджера. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов

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

Примерная тематика для контрольных работ

1. Психологический портрет работника и особенности поведения человека в условиях организационных изменений.
2. Системный подход в управлении организационными изменениями.
3. Подходы к принятию управленческих решений в условиях организационных изменений.
4. Кризис лидерства и кризис автономии согласно модели развития Л.Грейнера.
5. Роль организационной культуры в осуществлении изменений.

6. Стратегии проведения организационных изменений: директивная, нормативная, системная.
8. Система внутренних коммуникаций при формировании изменений в организации.
9. Влияние организационной структуры на ее эффективность.
10. Конфигурация организации в зависимости от выбранной бизнес-модели и системы продаж.
11. Роль современных информационных систем в становлении и развитии организации.
12. Организация в условиях неопределенности. Инструменты и методы управления в условиях нестабильной внешней среды.
13. Теории открытых инноваций Чесборо как способа для организации преуспеть в новых технологических условиях.
14. Цепочка создания ценности по М. Портеру (на примере организации).
15. Критические факторы успеха организации и организационная структура.
16. Жизненный цикл организации и уровни развития организации.
17. Организационные изменения на разных стадиях жизненного цикла компании.
18. Менеджерские архетипы (производитель, администратор, предприниматель, интегратор) и их декомпозиция в зависимости от стратегических задач организации.
19. Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну).
20. Декомпозиция миссии, целей и задач организации как основа построения карт компетенций и внедрения системы KPI.
21. Подходы к управлению организационной культурой предприятия и механизмы их реализации.
22. Методы преодоления барьеров по изменению организационной культуры.
23. Подходы к поиску оптимального соотношения гибкости и контроля в зависимости от этапа жизненного цикла компании.

24. Совершенствование взаимодействия и контроля при внедрении в организации дистанционных форм занятости.
25. Современные формы развития бизнес-среды (коворкинг, акселератор, хакатон, инкубатор).
26. Создание стратегических альянсов и партнерств с целью приобретения компанией новых компетенций.
27. Покупка стартапов как путь к омоложению организации.
28. Организация в восприятии потребителя: единство целей и действий бэк-офиса и фронт-офиса при взаимодействии с клиентом.
29. Организация в восприятии потребителя: единство целей и действий бэк-офиса и фронт-офиса при взаимодействии с клиентом.
30. Методы успешного проведения изменений: участие, коммуникации и образование, переговоры и заключение соглашений, поддержка изменений со стороны высшего руководства.

Примерный вариант тестирования

1. Структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние, - это...
2. Правильная последовательность этапов внедрения системы KPI на предприятии:
 - декомпозиция целей
 - выстраивание иерархии целей
 - подготовка сотрудников
 - определение подходящих KPI
 - автоматизация системы внедрения показателей эффективности
3. Измерителем достижимости целей организации, характеристикой эффективности бизнес-процессов и работы каждого сотрудника в отдельности является ...
 - показатель капитализации
 - система сбалансированных показателей
 - система ключевых показателей эффективности (KPI)
 - показатели рентабельности
 - показатель финансовой устойчивости

4. ...отвергает то, что утверждает организация (часто это бывает в организациях с излишне строгими требованиями или разнородным социальным /национальным/кадровым составом).

5.:... - это система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников в организации, отличающаяся стилем руководства, показателями удовлетворенности работой, уровнем взаимного сотрудничества, идентификации работников с самой организацией.

6. Вид контркультуры, отражающий несогласие сотрудников с философией организации и активно ей противодействующих, носит название ...
оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры
оппозиция образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой
прямая оппозиция ценностям доминирующей культуры
неявное противостояние
скрытая оппозиция

7. :... - организационная культура (по Ч. Хэнди), характерная для проектных организаций, ориентированных на выпуск новых изделий и продуктов, где под каждую проблему создается своя рабочая группа.

8. Организации с гибкими методами управления, объединяющими индивидов, обладающих многими способностями и компетенциями, которые выполняют разнообразные задачи - это ... организация.

-:линейно-функциональная

+:органическая

-:оболочечная

-:оранжевая

-:механистическая

9. Форма организации, характеризующаяся чётким разделением труда, и которая с точки зрения точности, постоянства, строгости и надежности работы превосходит все другие административные организации, - это ...

10. Проектирование организации представляет собой ...
процесс создания прообраза будущей организации

проектирование служебных помещений и создаваемой организации
подбор персонала для создаваемой вновь организации
оценка влияния внешней среды
только прогноз дальнейшего развития организации

11. Временный союз хозяйственно независимых фирм, сохраняющих свою юридическую и экономическую самостоятельность - ...

консорциум

патентный пул

стратегический альянс

хакатон

акселератор

12. Жесткая бюрократия со строгими правилами, детально определенными задачами и вертикальными коммуникациями, - это ...

сетевая организация

органическая организация

оболочечная организация

бирюзовая организация

механистическая организация

13. Количественно измеримый показатель эффективности достижения целей или результатов, намеченных компанией - это ...

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

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

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание письменных работ, аудиторных самостоятельных работ и домашних заданий, решение задач и участие в обсуждениях на практических занятиях и др.), оценки итоговых знаний (по результатам экзамена) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре	40
2.	Зачет/Экзамен	60
	Итого:	100

Таблица 6 - Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	10	Математический расчет $Оц = 10 \times Пз : Кз$ Где Оц – сумма баллов; Кз – количество аудиторных занятий по дисциплине; Пз – количество занятий, посещенных студентом
Активность при проведении аудиторных занятий	15	Доклад, презентация – 7 баллов. Участие в обсуждении – 2 балла. Выполнение кейсов – 2 балла. Выполнение практических заданий – 4 баллов
Активность при проведении внеаудиторной работы	5	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе и Университета - 5 баллов
Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя	10	Выполнение письменной работы – 10 баллов

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам письменной экзаменационной работы, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- решение задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- обсуждения законодательных, правовых и нормативных актов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Экзаменационный билет предполагает два теоретических вопроса (каждый оценивается по 15 баллов) и решение практической задачи (30 баллов). В результате максимальная оценка за экзамен составляет 60 баллов.

Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;

- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно»;
- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо»;
- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично».

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам экзамена — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве сдачи экзамена он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно».

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных оценок на семинарах. Вместе с тем, все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

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

7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы

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».

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

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Организация как объект теории. Различные типы организации: неоклассическая, контрактная, административная, стратегическая, ресурсная.
2. Конфигурация организации в зависимости от выбранной бизнес-модели и системы продаж (персональное обслуживание, эксклюзивное персональное обслуживание, самообслуживание, сообщество клиентов и т.д.).

3. Обеспечение стратегического соответствия между различными направлениями деятельности организации.
4. Отделение управления от собственности. Альтернативные цели компаний (цели собственников и управляющих, иерархия принятия решений, бюрократическая организация, цели работников фирмы).
5. Соотношение формальной и неформальной организации.
6. Образы организации по видам существующей в ней организационной и коммуникативной культуры: красные, янтарные, оранжевые, зеленые, бирюзовые.
7. Соотношение различных форм организации с ее эффективностью. Базовые противоречия организации.
8. Положение организации на рынке. Неопределенность окружающей среды: простая - сложная окружающая среда, стабильная - нестабильная окружающая среда.
9. Параметрическая и радикальная неопределенность. Организация в условиях неопределенности.
10. Инструменты и методы управления в условиях неопределенности (предвидение, сценарное планирование, реальные опционы, адаптация, инварианты).
11. Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности организации.
12. Организации как открытые и закрытые системы.
13. Организационные изменения на разных стадиях жизненного цикла компании.
14. Понятие экономической устойчивости организации и способы ее обеспечения. Цепочка создания ценности по М. Портеру.
15. Критические факторы успеха организации и организационная структура. Жизненный цикл организации и уровни развития организации.
16. Индивидуальные характеристики личности, влияющие на поведение в организации. Научение поведению в организации.
17. Рабочая группа как форма функционирования личности в организации. Классификация групп.
18. Этапы развития группы. Групповое мышление. Межличностные отношения в группах. Психологический климат в группе.
19. Оживление стагнирующих команд. Фасилитация, как эффективный инструмент управления командой. Самоуправляемые рабочие команды.
20. Фасилитация как эффективный инструмент управления командой. Самоуправляемые рабочие команды. Кросс-функциональные команды. Виртуальные команды.

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Административно-организационное стимулирование личности и рабочей группы.

2. Партисипативный менеджмент. Управление эмоциональным интеллектом.
3. Особенности мотивации собственника и наёмного работника.
4. Корпоративная культура как тип оргкультуры. Основные и дополнительные функции оргкультуры.
5. Управленческие цели оргкультуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. Методы диагностики оргкультуры.
6. Особенности управления развитием организационной культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.
7. Изменение корпоративной культуры. Выработка долгосрочной стратегии развития организации.
8. Понятие, сущность и уровни организационной культуры. Влияние культуры на организационную деятельность.
9. Формирование вертикальных и горизонтальных связей в организации. Координация в организациях.
10. Многообразие подходов к организационным изменениям. Организационные изменения: эволюционный и адаптационный подходы. Виды организационных изменений. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям.
11. Организационные изменения на разных стадиях жизненного цикла компании.
12. Управление изменениями. Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну).
13. Модели управления изменениями. Модель EASIER. Модель ADKAR. Модель Дж. Коттера.
14. Теории открытых инноваций Чесборо как способа для организации преуспеть в новых технологических условиях.
15. Подходы к поиску оптимального соотношения гибкости и контроля в зависимости от этапа жизненного цикла компании.
16. Сила и власть в организации. Роль сильного лидера. Менеджер как управленец или носитель предпринимательского духа.
17. Методы принятия управленческих решений. Коллегиальность системы принятия решений.
18. Самоорганизация и управление самоорганизацией.
19. Информация и контроль в организации. Влияние информационных технологий на управление в организации.
20. Совершенствование взаимодействия и контроля при внедрении в организации дистанционных форм занятости.
21. Современные формы развития бизнес-среды (коворкинг, акселератор, хакатон, инкубатор).
22. Создание стратегических альянсов и партнерств с целью приобретения компанией новых компетенций, привлечения талантов.
23. Покупка стартапов как путь к омоложению организации, выход

на новые рынки.

24. Организация в восприятии потребителя: единство целей и действий бэк-офиса и фронт-офиса при взаимодействии с клиентом.

25. Организация в восприятии работника: меры по формированию и развитию «бренда работодателя».

26. Значение имиджа организации в профессиональных сообществах в сети Интернет.

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

28. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы. Базовые критерии экономики, основанной на знаниях.

29. Причины неэффективной коммуникации. Вербальные и невербальные коммуникации.

30. Реорганизация, реструктуризация, реинжиниринг как способы повышения эффективности деятельности организации

Пример билета для зачета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования**

**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)**

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

Дисциплина «Теория организации и управления изменениями»

Филиал Ярославский

Форма обучения: Очная

Семестр 4 Направление 38.03.01 «Экономика»

Профиль «Бизнес-архитектура и аналитика»

БИЛЕТ для проведения зачета № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1.	Инструменты и методы управления в условиях неопределенности (предвидение, сценарное планирование, реальные опционы, адаптация, инварианты).	15 баллов
2.	Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности организации	15 баллов
3.	Обоснуйте, какая организационная структура, по вашему мнению, наиболее подходит для задач внедрения инноваций. Предложите организационную структуру «до» и «после» начала процесса трансформации	30 баллов

Подготовил

Карасев А.П.
(ФИО преподавателя)

Утверждаю:

Заведующий кафедрой
«Менеджмент и общегу-
манитарные науки»

Колесов Р.В.

Дата ____ 20__ г.

Пример экзаменационного билета
Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»
 Дисциплина «Теория организации и управления изменениями»
 Филиал Ярославский Форма обучения: Очная
 Семестр 4 Направление 38.03.01 «Экономика»
 Профиль «Бизнес-архитектура и аналитика»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1.	Подходы к поиску оптимального соотношения гибкости и контроля в зависимости от этапа жизненного цикла компании	15 баллов
2.	Организация в восприятии потребителя: единство целей и действий бэк-офиса и фронт-офиса при взаимодействии с клиентом	15 баллов
3.	Практико-ориентированное задание	30 баллов

Подготовил

Карасев А.П.
(ФИО преподавателя)

Утверждаю:

Заведующий кафедрой
 «Менеджмент и общегу-
 манитарные науки»

Колесов Р.В.

Дата ____ 20__ г.

Таблица 7 - Примеры оценочных средств для проверки компетенций

Компетенция	Типовые задания
Способность регламентировать процессы подразделений организации, участвовать в разработке управленческих решений, связанных с развитием бизнеса (ПКП-5)	1. Анализирует информацию о границах и требованиях к бизнес-процессам, зонах ответственности и заинтересованных сторонах, разрабатывает административные регламенты подразделений организаций, процедуры их контроля. Задание 1 Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных, нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать его развитию». В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приёме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате организация потеряла самых активных и успешных сотрудников. Определите, в чем заключалась ошибка руководителя? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

	2. Разрабатывает рекомендации по повышению эффективности бизнес-процессов подразделений организаций или административных регламентов организаций. Задание 1 Из наблюдений президента компании, занимающейся железнодорожными перевозками: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом. У менеджеров есть свои задачи, которыми они должны заниматься». Определите зону ответственности менеджера – руководителя локомотивного депо железнодорожной компании ПАО ФПК.
Способность проектировать и внедрять кросс-функциональные процессы организации или административные регламенты организации (ПКП-6)	1. Моделирует, разрабатывает и внедряет кросс-функциональные процессы и административные регламенты подразделений организаций с помощью специализированного программного обеспечения для управления процессами. Задание Охранная фирма (ЧОП) «Атлант» действует на рынке охранных услуг г. Светлоярска более 25 лет. Недавно руководство проанализировало деятельность фирмы и опубликовало своё видение, в котором говорится о желании быть «ведущим провайдером услуг в сфере общественной безопасности, обладая образцовыми внутренними процессами и возможностями, а также формируя взаимоотношения с местным населением». Конкуренция на рынке охранных услуг очень высока. Только за последние пять лет в Светлоярске открылись ещё два ЧОП, всего же в Светлоярске действуют 16 ЧОП, из которых «Атлант» – один из самых старых. Удержание клиентов стало серьёзной проблемой. Сможет ли «Атлант» стать тем самым «ведущим провайдером»? Оцените возможные взаимоотношения между частными охранными предприятиями г. Светлоярска. 2. Оценивает эффективность внедрения кросс-функционального процесса, административного регламента организации, вырабатывает направления их совершенствования. Задание В штате фирмы «Депонент» 12 человек, 8 из которых имеют высшее проф. образование. Переход многих фирм на аутсорсинг в бухучёте позволяет «Депоненту» обеспечивать работой не только штатных сотрудников, но и привлекать к работе сторонних лиц по договорам. Фирма планирует открытие филиалов за пределами Москвы, поскольку в столице очень высок уровень конкуренции, несмотря на стабильный рост заказов. Предложите план развития фирмы «Депонент» в соответствии с современными тенденциями в управлении. Какие мероприятия должна организовать фирма для достижения своих целей?

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

Приказ от 01 октября 2024 года №2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете», размещенный по ссылке: https://www.fa.ru/upload/iblock/845/yqw4vi0gi21glvu9775bfm4rz6p19b0z/Prikaz_-_2187_o-ot-01.10.2024.pdf

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

Основная литература

1. 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.

2. 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.

3. Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560098> (дата обращения: 13.02.2025). — Текст: электронный.

Дополнительная литература:

4. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560367> (дата обращения: 13.02.2025). — Текст: электронный.

5. Русецкая, О. В. Теория организации: учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8402-6. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559707> (дата обращения: 13.02.2025). — Текст: электронный.

6. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов

/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 388 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19129-5. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559824> (дата обращения: 13.02.2025). — Текст: электронный.

7. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560972> (дата обращения: 13.02.2025). — 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

1. www.rspn.ru - Российский союз промышленников и предпринимателей.
2. www.gasme.ru - Российская ассоциация развития малого и среднего бизнеса.
3. www.amr.ru - Ассоциация менеджеров России.
4. Сайты крупных российских и зарубежных компаний.
5. Научная электронная библиотека «eLibrary.ru»;
6. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»;
7. Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М» «Znaniium.com»;
8. Электронно-библиотечная система «BOOK.ru»;
9. Электронно-библиотечная система издательства «Лань»;
10. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ».

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Карасев А. П. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы по дисциплине «Теория организации и управления изменениями» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»	2026	https://cloud.mail.ru/public/CnoV/cYBRvyAHR

Приказ Финуниверситета от 14.05.2021 г. № 1040/о «Об утверждении методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры Финансовом университете»		https://www.fa.ru/upload/iblock/dc2/a5qpi6qb0k016jz01c4g9y1cv5x35ey3/Prikaz-1040_o-ot-11.05.2021.PDF
--	--	---

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. Компьютерные программы общего назначения Windows, MicrosoftOffice
2. Антивирусная программа.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Таблица 8 – Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы.

№п/п	Название рекомендуемых технических и компьютерных средств обучения	Наименование разделов и тем
1	Правовая база данных «КонсультантПлюс»	все

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены.

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

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финуниверситета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.

Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных компьютерами и мультимедийным оборудованием классах.

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

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании ком-

фортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.