

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

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ЗАО «Железобетон»



В.В. Русалович

« 17 » 02 2025 г.

Директор

Ярославского филиала

Финуниверситета



В.А. Кваша

« 18 » 02 2025 г.

Автор: А. П. Карасев

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению (ям) подготовки

38.03.02 «Менеджмент»,

профиль: «Менеджмент и управление бизнесом»

(очная форма обучения)

Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета (протокол № 26 от 17.06.2025)

Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки» (протокол № 10 от 10.06.2025)

Ярославль 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию).....	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	5
5.1. Содержание дисциплины	5
5.2. Учебно-тематический план	7
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	8
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	10
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	10
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	11
6.3. Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости.....	16
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	18
7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы.....	18
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	18
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....	24
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	24
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	25
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	25
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	26
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	26

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.1.3.7. «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 (умения и знания), соотнесённые с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-1	Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач	1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли. 2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.	Знать: терминологию, направления, школы, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли Уметь: демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли Знать: результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате Уметь: реализовывать способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате
ПКН-3	Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения	1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы. 2. Использует методики расче	Знать: методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы Уметь: применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы

	координации и контроля деятельности организации	та планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности. 3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.	Знать: методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности Уметь: использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности Знать: прогнозные документы и планы организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом. Уметь: работать с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом
--	---	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория организации и управление изменениями» входит в общепрофессиональный цикл обязательной части модуля дисциплин образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент и управление бизнесом», очно-заочная 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	108
Контактная работа – Аудиторные занятия	100	50	50
<i>Лекции</i>	32	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	68	34	34
Самостоятельная работа	116	58	58
Вид текущего контроля		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 в системе научных знаний.

Определения понятия организации как явления и как процесса. Организация в правовом отношении. Основные черты организации. Предмет и объект теории организации. Основные методы теории организации. Функции теории организации. Связь теории организации с другими науками: менеджмент, экономика, психология, математика, информатика.

Эволюция научных подходов к теории организации. Классическая теория организации. Научное управление (Ф. Тейлор, Г. Гантт). Теория управления (А. Файоль). Основные принципы управления. Бюрократическая теория организации (М. Вебер). Тектология как организационная наука (А. А. Богданов). Факторы эффективной организации. Теория административного управления (Г. Саймон). Теория организационного потенциала (И. Ансофф). Теория институтов и институциональных изменений (Д. Норт).

Основные принципы и идеи теории организации. Новые направления в теории организации: реинжиниринг, внутренние рынки корпораций, теория альянсов, экологически осознанное руководство.

Тема 2 Системный подход к изучению организации.

Понятие и признаки системы. Особенности организации как социальной системы. Подсистемы организации. Классификация систем.

Системные свойства организации. Структура управляемой системы.

Внутренняя и внешняя среда организации. Основные характеристики внешней среды. Факторы и характеристики внешней среды. Элементы и объекты внешней среды прямого воздействия. Конкуренция и конкурентная среда. Объекты внешней среды косвенного воздействия. Внутренняя среда организации. Цели и задачи организации. Структура организации. Технологии и люди.

Тема 3. Организационные структуры.

Структура организации. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Норма управления. Децентрализованные подходы к организационной структуре.

Делегирование полномочий. Горизонтальные и вертикальные связи в организации.

Виды организационных структур. Функциональная организационная структура. Линейная организационная структура. Линейно-штабная органи-

зационная структура. Дивизиональные структуры: продуктовые, рыночные, территориальные.

Проектная организационная структура. Матричная организационная структура.

Первичные и вторичные организации. Механистические и органистические организации. Формальные и неформальные организации. Коммерческие и некоммерческие организации. Основные организационно-правовые формы согласно Гражданскому кодексу РФ.

Тема 4. Жизненный цикл организации.

Понятие жизненного цикла. Основные этапы жизненного цикла: предпринимательство, коллективность, формализация управления, выработка структуры, упадок. Этапы жизненного цикла: детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет, полная зрелость, старение, обновление.

Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Кризисы и источники роста на разных этапах жизненного цикла. Модель И. Адизеса. Этапы жизненного цикла по модели Адизеса.

Понятие миссии организации. Целевые аудитории миссии. Факторы разработки миссии. Преимущества миссии для организации.

Цели организации. Группы целей организации. Требования к целям. Процесс выработки целей организации. Построение "Дерева целей".

Тема 5. Свойства, принципы и законы организационного развития.

Основные свойства организации. Состояния организации: статическое и динамическое. Общие принципы организации. Специфические принципы организации.

Законы организационного развития. Классификация законов организации. Требования к законам организации. Закон самосохранения. Закон развития. Закон синергии. Закон информированности - упорядоченности. Закон единства анализа и синтеза. Закон композиции и пропорциональности (гармонии). Специфические и частные законы организации.

Тема 6. Организационные коммуникации и организационная культура.

Понятие организационных коммуникаций. Функции коммуникаций. Процесс коммуникаций. Основные типы коммуникаций. Виды коммуникационных сетей. Процесс фильтрации.

Понятие организационной культуры и ее сущность. Объективная и субъективная организационная культуры. Основные аспекты и уровни организационной культуры. Субкультуры и контркультуры в организации. Ценности организационной культуры. Элементы культуры. Функции организационной культуры.

Формирование организационной культуры на предприятии. Адаптация к организационной культуре. Методы поддержания организационной культуры. Управление организационной культурой. Виды организационной культуры.

туры. Типы организационной культуры по М. Бурке. Классификация организационной культуры Ч. Хэнди. Параметры идентификации культуры по Г. Хофштеде. Типы современной российской организационной культуры.

Тема 7. Организационное проектирование.

Организационная эффективность. Теория агентских отношений. Теория транзакционных издержек.

Основные принципы организационного проектирования. Понятие и формирование организационной структуры управления (ОСУ). Методы проектирования организационных структур. Влияние размера предприятия на характер организационных проблем. Условия необходимости изменения организационной структуры.

Реинжиниринг организационных систем. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям. Методы управления процессом изменения. Основные этапы организационных изменений: подготовка, сбор информации и определение проблем, выработка понимания решаемых проблем, организационно-техническое проектирование, социальное проектирование, преобразования.

Оценка эффективности организационных систем. Показатели и критерии эффективности организации. Зависимость критериев эффективности от фактора времени.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 3 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Всего	Аудиторная работа				Само- стоя- тельная работа	
			Об- щая	Лекции	Семи- нары и практи- ческие занятия	Занятия в интерактив- ных формах		
1	Теория организа- ции и управление изменениями в системе научных знаний	30	14	4	10	5	16	Дискус- сия, ре- шение тестов
2	Системный под- ход к изучению организации	34	14	4	10	5	20	Доклады, решение тестов
3	Организацион- ные структуры	29	14	5	9	4,5	15	Дискус- сия, ре- шение кейсов
4	Жизненный цикл организации	29	14	5	9	4,5	15	Дискус- сия, ре- шение

								кейсов
5	Свойства, принципы и законы организационного развития	30	15	5	10	5	15	Дискуссия, решение кейсов
6	Организационные коммуникации и организационная культура	30	15	5	10	5	15	Дискуссия, решение кейсов
7	Организационное проектирование	34	14	4	10	5	20	Дискуссия, решение тестов
	В целом по дисциплине:	216	100	32	68	34	116	Согласно учебному плану:
	Итого в %		100			34		

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 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Теория организации и управление изменениями в системе научных знаний	Вопросы к практическому занятию: 1. Как взаимосвязаны между собой различные элементы организационных взаимоотношений? 2. Какую роль играет организация на современном рынке? 3. Чем отличается стратегия собственника от стратегии менеджера в организации? 4. Как влияет мотивация сотрудников на достижение целей организации? 5. Перечислите основные концепции организации. Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-10; раздел 9: 1-10.	Дискуссия, решение тестов
Тема 2. Системный подход к изучению организации	Вопросы к практическому занятию: 1. Какие подсистемы составляют организацию? 2. В чем заключается сущность системного подхода к анализу организации? 3. Какие другие подходы используются при изучении деятельности организации? 4. Почему организации должна регулярно проводить анализ внешней среды? 5. В чем заключаются особенности внешней среды организации в России? Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-10; раздел 9: 1-10.	Доклады, решение тестов
Тема 3. Организационные структуры	Вопросы к практическому занятию: 1. В чем преимущества и недостатки механистических и органистических организационных структур?	Дискуссия, решение кейсов

	2. Какие факторы нужно учитывать при выборе организационной структуры предприятия? 3. Что нужно делать с неформальными организациями? Бороться или использовать? 4. Приведите примеры российских предприятий с разными организационно-правовыми формами. 5. Какой ключевой принцип управления нарушается в матричной организационной структуре? Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-10; раздел 9: 1-10.	
Тема 4. Жизненный цикл организации	Вопросы к практическому занятию: 1. В чем сущность концепции жизненного цикла организации? 2. Сравните разные модели жизненного цикла организации? Какая вам кажется наиболее эффективной? Обоснуйте свой ответ. 3. Какие действия должна предпринимать организация на разных этапах жизненного цикла? 4. Приведите примеры миссий организаций. 5. Приведите примеры целей организации. Каким образом они взаимосвязаны друг с другом? Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-10; раздел 9: 1-10.	Дискуссия, решение кейсов
Тема 5. Свойства, принципы и законы организационного развития	Вопросы к практическому занятию: 1. Как взаимосвязаны стратегия организации и ее развитие? 2. Какие факторы обуславливают цикличность развития организации? 3. Что создает для организации ситуацию неопределенности? 4. Чем отличается принятие управленческого решения в условиях неопределенности? 5. Сделайте характеристику основных законов организации. Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-10; раздел 9: 1-10.	Дискуссия, решение кейсов
Тема 6. Организационные коммуникации и организационная культура	Вопросы к практическому занятию: 1. Какие преимущества дает организационная культура для предприятия? 2. Как национальные особенности в России влияют на организационную культуру? 3. Приведите примеры коммуникационных барьеров в организации. 4. Опишите организационную культуру любого российского или зарубежного предприятия. 5. Каким образом новые информационные технологии используются при организации коммуникаций на предприятии? Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-10; раздел 9: 1-10.	Дискуссия, решение кейсов
Тема 7. Организационное проектирование	Вопросы к практическому занятию: 1. Дайте определение понятию "эффективность организации"? 2. Какие показатели используются для оценки эффективности организации? 3. Почему многие люди противодействуют организационным изменениям? Как можно преодолеть их сопротив-	Дискуссия, решение тестов

	ление изменениям? 4. Укажите основные факторы и принципы организационного проектирования. Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-10; раздел 9: 1-10.	
--	--	--

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 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 в системе научных знаний	1. Связь теории организации с другими науками: менеджмент, экономика, психология, математика, информатика. 2. Теория институтов и институциональных изменений (Д. Норт). 3. Новые направления в теории организации: реинжиниринг, внутренние рынки корпораций, теория альянсов, экологически осознанное руководство.	Изучение учебной литературы и нормативной базы
Тема 2. Системный подход к изучению организации	1. Классификация систем. 2. Структура управляемой системы. 3. Объекты внешней среды косвенного воздействия.	Изучение учебной литературы и нормативной базы
Тема 3. Организационные структуры	1. Децентрализованные подходы к организационной структуре.	Изучение учебной литературы и норма-

	2. Первичные и вторичные организации. 3. Основные организационно-правовые формы согласно Гражданскому кодексу РФ.	тивной базы
Тема 4. Жизненный цикл организации	1 Основные этапы жизненного цикла: предпринимательство, коллективность, формализация управления, выработка структуры, упадок. 2. Целевые аудитории миссии. 3. Построение "Дерева целей".	Изучение учебной литературы и нормативной базы
Тема 5. Свойства, принципы и законы организационного развития	1. Состояния организации: статическое и динамическое. 2. Требования к законам организации. 3. Специфические и частные законы организации.	Изучение учебной литературы и нормативной базы
Тема 6. Организационные коммуникации и организационная культура	1. Процесс фильтрации. 2. Субкультуры и контркультуры в организации. 3. Адаптация к организационной культуре. 4. Типы современной российской организационной культуры.	Изучение учебной литературы и нормативной базы
Тема 7. Организационное проектирование	1. Влияние размера предприятия на характер организационных проблем. 2. Методы управления процессом изменения. 3. Зависимость критериев эффективности от фактора времени.	Изучение учебной литературы и нормативной базы

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

Примерные темы для контрольной работы

1. Современная организация как система.
2. Развитие основных подходов к управлению организацией.
3. Этапы жизненного цикла организации и их особенности.
4. Синергия как источник развития современной организации.
5. Типология организаций в современной отечественной и зарубежной практике.
6. Коммуникационные процессы в обеспечении устойчивости организации.
7. Организационные нововведения: сущность, направленность, этапы процесса нововведений.
8. Организационное поведение. Групповая динамика – важнейший аспект организационного поведения.
9. Практика аутсорсинга в деятельности современных организаций.
10. Стратегические альтернативы развития организаций, методы выбора стратегических альтернатив.

11. Организационные изменения. Формирование потенциала для изменений.
12. Специфика конкурентных стратегий организаций на различных этапах жизненного цикла
13. Микроокружение и макросреда организации и их влияние на ее деятельность.
14. Построения и функционирование систем управления организации.
15. Целевое начало в деятельности организации.
16. Реинжиниринг бизнес-процессов в организации.
17. Роль человеческого фактора в организации.
18. Сущность организационных конфликтов и управление ими в современной организации.
19. Виды рисков. Методы оценки рисков в организациях.
20. Мотивационные модели и их использование в современных организациях.
21. Развитие теории организации.
22. Организационная культура организации и особенности ее формирования в современных условиях.
23. Коммуникации в организации: формы, методы, развитие на современном этапе.
24. Новая парадигма организации, роль организации в постиндустриальном обществе.
25. Современные формы организаций, особенности их использования в экономике России в настоящее время.
26. Организационные процессы в современной организации.
27. Формирование и реализация целей организации в современных условиях.
28. Использование методологии стратегического управления в практике современных организаций.
29. Моделирование и организация процесса реализации целей организации.
30. Социальная ответственность бизнеса в современной отечественной и зарубежной практике.

Ситуационное практическое задание для контрольной работы "Анализ организационной структуры предприятия".

Задание: провести анализ организационной структуры предприятия.

План:

1. Выбрать предприятие и сделать его краткую характеристику.
2. Изобразить схему организационной структуры предприятия.
3. Указать к какому типу относится данная организационная структура.
4. Выявить преимущества и недостатки организационной структуры предприятия.

5. Сделать предложения по совершенствованию организационной структуры предприятия.

Варианты предприятий:

1. Розничное торговое предприятие продуктами питания (супермаркет).
2. Розничное торговое предприятие продуктами питания (гипермаркет).
3. Розничное торговое предприятие непродовольственными товарами.
4. Оптовая база потребительских товаров.
5. Салон красоты.
6. Предприятие сферы обслуживания.
7. Интернет-магазин.
8. Металлургическое предприятие.
9. Нефтегазовое предприятие.
10. Сеть автозаправок.
11. Предприятие химической отрасли.
12. Предприятие машиностроительной отрасли.
13. Деревообрабатывающее предприятие.
14. Мебельная фабрика.
15. Фермерское хозяйство.
16. Автотранспортная фирма.
17. Образовательное учреждение.
18. Управляющая компания (коммунальные услуги).
19. Предприятие сферы общественного питания.
20. Производитель бытовой техники.

Также студент может выбрать любое предприятие самостоятельно, согласовав свой выбор с преподавателем.

Примеры тестовых заданий

1. Преимуществами функциональной структуры управления являются (выберите несколько):

- а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала;
- б) ясность в распределении полномочий и ответственности;
- в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета;
- г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса;
- д) создание условий для децентрализации в структуре управления.

2. Среди сил Портера присутствуют:

- а) товары-заменители;
- б) сила менеджмента компании;
- в) сила потребителей;
- г) сила государственного регулирования.

3. Процесс принятия решений начинается с:

- а) формулировки миссии предприятия;

- б) постановки управленческих целей;
- в) выявления проблемы;
- г) определения лица, ответственного за принятие решений;
- д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

4. Суть делегирования состоит:

- а) в установлении приоритетов;
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- в) передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- г) в доверии к своим подчиненным;
- д) поручении подчиненному принять какое-либо решение.

5. Основной характеристикой организации как открытой системы является:

- а) обмен ресурсами с внешней средой;
- б) сильное лидерство;
- в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения;
- г) правильный подбор персонала;
- д) готовность пересмотреть свою миссию.

6. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации
- б) доброжелательная атмосфера общения
- в) желание сторон продолжать коммуникации
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
- д) точность формулировок.

7. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти (расставьте источники в порядке приоритетности: 1 – высший приоритет, 5 – низший приоритет):

- а) харизма;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) власть, основанная на принуждении;
- г) экспертная власть;
- д) эталонная власть.

8. Корпоративная культура основана:

- а) на принятых в обществе формах поведения;
- б) правилах, определяемых руководством организации;
- в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- г) особенностях производства;
- д) законодательстве.

9. К компетенции службы персонала относятся функции (выберите несколько)

- а) распределение властных полномочий;

- б) обучение персонала;
- в) определение потребностей в повышении квалификации персонала;
- г) изменение организационной структуры;
- д) управление конфликтами в организации.

10. В наибольшей степени зависят от национальной культуры следующие концепции менеджмента (выберите несколько):

- а) трудовая мотивация;
- б) системный подход к организации;
- в) подбор персонала;
- г) отношение к власти;
- д) стиль лидерства.

11. Стресс на рабочем месте требует:

- а) устранения;
- б) поддержания;
- в) обращения к врачу;
- г) смены работы;
- д) регулирования.

12. Преимуществами матричной структуры управления являются (выберите несколько):

- а) упрощение управленческих коммуникаций;
- б) гибкость и адаптивность;
- в) усиление управленческой вертикали;
- г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов;
- д) межфункциональная интеграция деятельности.

13. Создание магазина по продаже полочек, стульев, столов и тумбочек при предприятии по изготовлению мебели - это стратегия:

- а) развития продукта;
- б) сбора урожая;
- в) вертикальной интеграции;
- г) горизонтальной диверсификации.

14. Качество продукции или услуг определяется:

- а) стандартами, принятыми в отрасли;
- б) высшим менеджментом организации;
- в) экономичностью организационной структуры;
- г) ценой продукции или услуг;
- д) реакцией потребителей.

15. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:

- а) укрепление дисциплины;
- б) формирование благоприятного психологического климата в организации;
- в) поддержание социальной стабильности в организации;
- г) правильное распределение вознаграждений;
- д) создание благоприятного имиджа компании.

16. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

- а) наличие лидера;
- б) размер;
- в) групповое единомыслие;
- г) наличие ролевой структуры;
- д) наличие синергетического эффекта.

17. Для какого типа оргкультуры характерна групповая структура организации?

- а) ролевая культура;
- б) культура ордена;
- в) культура команды;
- г) «звездная» культура.

6.3 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 реферата, аудиторных самостоятельных работ и домашних заданий, решение задач и участие в обсуждениях на практических занятиях и др.), оценки итоговых знаний (по результатам зачета) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

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

Таблица 6 - Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	7	Математический расчет $Оц = 7 \times Пз : Кз$ Где Оц – сумма баллов; Кз – количество аудиторных занятий по дисциплине; Пз – количество занятий, посещенных студентом
Активность при проведении аудиторных занятий	18	Доклад, презентация – 10 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.

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 письменной работы — 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 письменной экзаменационной работы 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 экзамену

1. Определения понятия организации как явления и как процесса.
2. Основные методы теории организации.
3. Предмет и объект теории организации. Функции теории организации.
4. Связь теории организации с другими науками: менеджмент, экономика, психология, математика, информатика.
5. Научное управление (Ф. Тейлор, Г. Гантт).
6. Теория управления (А. Файоль).
7. Бюрократическая теория организации (М. Вебер).
8. Тектология как организационная наука (А. А. Богданов).
9. Теория административного управления (Г. Саймон).
10. Теория организационного потенциала (И. Ансофф).
11. Теория институтов и институциональных изменений (Д. Норт).

12. Новые направления в теории организации: реинжиниринг, внутренние рынки корпораций, теория альянсов, экологически осознанное руководство.
13. Понятие и признаки системы.
14. Классификация систем.
15. Особенности организации как социальной системы.
16. Подсистемы организации.
17. Внутренняя и внешняя среда организации.
18. Элементы и объекты внешней среды прямого воздействия.
19. Объекты внешней среды косвенного воздействия.
20. Внутренняя среда организации.
21. Структура организации.
22. Норма управления.
23. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
24. Делегирование полномочий.
25. Механистические и органистические организации.
26. Функциональная организационная структура.
27. Линейная организационная структура.
28. Линейно-штабная организационная структура.
29. Дивизиональные структуры: продуктовые, рыночные, территориальные.
30. Проектная организационная структура.
31. Матричная организационная структура.
32. Формальные и неформальные организации.
33. Коммерческие и некоммерческие организации.
34. Основные организационно-правовые формы согласно Гражданскому кодексу РФ.
35. Понятие жизненного цикла организации.
36. Основные этапы жизненного цикла: предпринимательство, коллективность, формализация управления, выработка структуры, упадок.
37. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
38. Модель жизненного цикла И. Адизеса.
39. Понятие миссии организации. Преимущества миссии для организации.
40. Факторы разработки миссии.
41. Цели организации. Группы целей организации.
42. Требования к целям. Построение "Дерева целей".
43. Общие и специфические принципы организации.
44. Законы организационного развития. Специфические и частные законы организации.
45. Закон самосохранения. Закон развития.
46. Закон синергии. Закон информированности - упорядоченности.
47. Закон единства анализа и синтеза. Закон композиции и пропорциональности (гармонии).
48. Понятие организационных коммуникаций. Функции коммуникаций.

- турой на предприятии.

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования**

(Ярославский филиал Финуниверситета)

Филиал Ярославский Форма обучения Очно-заочная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1.	Матричная организационная структура.	15 баллов
2.	Процесс коммуникаций. Процесс фильтрации.	15 баллов

3.	Задача: Провести анализ организационной культуры на примере конкретного предприятия	30 баллов
----	---	-----------

Подготовил

Карасев А. П.
(ФИО преподавателя)

Утверждаю:

Заведующий кафедрой
«Менеджмент и общегу-
манитарные науки»

Колесов Р.В.

Дата ____ 20__ г.

**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 управление изменениями»

Филиал Ярославский

Форма обучения Очная

Семестр 3 Направление 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

БИЛЕТ ДЛЯ ЗАЧЕТА № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1.	Бюрократическая теория организации (М. Вебер).	15 баллов
2.	Требования к целям. Построение "Дерева целей".	15 баллов
3.	Задача: Разработать организационную структуру на примере конкретного предприятия	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
ПКН-1 Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных за-	1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли. Кто предложил использовать метод ленточных диаграмм: а) Ф. Тейлор; б) Г. Гантт; в) А. Файоль; г) Г. Саймон.

дач	Подготовка информационного сообщения с использованием презентации на тему "Теория административного управления Г. Саймона". Дискуссия по результатам сообщения. 2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате. В научном исследовании, посвященном жизненному циклу организации, организация выступает: а) целью исследования; б) задачей исследования; в) объектом исследования; г) предметом исследования. Определить источники, методы сбора и анализа информации, составить план научного исследования по теме "Жизненный цикл организации".
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. В чем заключаются особенности рынка труда: а) взаимоотношения между продавцом и покупателем носят долгосрочный характер; б) спрос и предложение носят неэластичный характер; в) на функционирование рынка оказывают большое влияние различные институциональные структуры и государство; г) практически не регулируется государством. Подготовка информационного сообщения с использованием презентации на тему "Особенности рынка труда в России". Дискуссия по результатам сообщения. 2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности. Что такое человеческие ресурсы: а) все сотрудники организации; б) временной потенциал сотрудников организации; в) совокупности качеств и характеристик сотрудников организации; г) руководитель и менеджеры организации, исключая рабочих. Кейс "Аквариус меняет стратегию" (см. ниже). 3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом. В чем заключаются основные цели формирования компенсационных систем организации: а) привлечение и сохранение сотрудников в организации; б) увеличение заработной платы сотрудников; в) стимулирование эффективного поведения сотрудников г) экономия фонда заработной платы. Разработайте компенсационную систему для конкретной организации. Предложите элементы системы мотивации для нескольких должностей. Укажите, как они позволят развить человеческие ресурсы и повысить эф-

Кейс "Аквариус меняет стратегию"

Пионер российского компьютерного производства фирма «Аквариус Системс Информ» в апреле 1995 года объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в производственный бизнес.

Сборкой персональных компьютеров «Аквариус» занялся в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистическими. Мощности завода в Шуре позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществляющим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 года завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того, чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняли функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляли их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой отчет в 1993 году составил примерно 100 млн. долл., при этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких как строительство, компьютерный бизнес и т.д. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы к ситуации:

1. Является ли управление, представленное в данной компании стратегическим? Обоснуйте свой ответ.
2. Какие стратегические задачи стоят перед организацией?
3. Какую роль играют человеческие ресурсы в управлении организацией.
4. Разработайте мероприятия по развитию человеческих ресурсов организации.

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

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» и локальные акты филиала по данному вопросу, размещенные по ссылке:

<http://www.fa.ru/fil/yaroslavl/about/base/Pages/oup.aspx>

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

Нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 05.02.2014 №2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 26.11.2014, №4, ст. 445.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994, №51-ФЗ (ред. от 23.05.2016) // Российская газета от 08.12.1994, № 238-239.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 23.05.2016) //Собрание законодательства РФ, 29.01.1996, N 5, ст. 410.

Основная литература

4. Балашов А.П. Теория организации: Уч.пос. / А. П. Балашов. - М: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013. - 208с

5. Мильнер Б.З. Теория организации и управление изменениями: учебник / Б.З. Мильнер. - Москва: Инфра-М, 2013. - 848 с. - То же [Электронный ресурс]. - 2012. - ЭБС ZNANIUM

Дополнительная литература

6. Коновалова В.Г. Управление организационной культурой: Учебно-практическое пособие. Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012.

7. Мильнер Б.З. Теория организации и управление изменениями: Учебник / Б. З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М: Инфра-М, 2013. - 848с.

8. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие / В. Н. Парахина; Т.М. Федоренко. - 5-е изд.; стер. - М: КНОРУС, 2009. - 296с.

9. Хижняк А. Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие/ ЭБС ZNANIUM - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015 - 320 с.

10. Хохлова Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Т.П. Хохлова - М.: Магистр, 2015 - 384 с./ЭБС ZNANIUM

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

1. <http://www.rspp.ru/> - Российский союз промышленников и предпринимателей.

2. www.amr.ru - Ассоциация менеджеров России.

3. Сайты крупных российских и зарубежных компаний.

4. Научная электронная библиотека «eLibrary.ru»;

5. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»;

6. Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М» «Znanium.com»;

7. Электронно-библиотечная система «BOOK.ru»;

8. Электронно-библиотечная система издательства «Лань»;

9. 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 управление изменениями» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»	2024	https://cloud.mail.ru/public/7Wk4/4cYeHjVof
Карасев А. П. Методические указания по самостоятельной работе по дисциплине «Теория организации и управление изменениями» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».	2024	

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, Microsoft-Office
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»	Темы 1-7
2	Справочно-правовая система «Гарант»	Темы 1-7
3	Информационная система Bloomberg.	Темы 1-7
4	Информационная система Thomson Reuters	Темы 1-7

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

11.4. Доступ к электронно-библиотечным системам:

При освоении дисциплины каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к одной или нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Финансового университета. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется

доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории филиала, так и вне ее.

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 комфортного 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.