

**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» (ЯМЗ)

А. А. Матюшин
(подпись)

21 апреля 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор Ярославского филиала
Финансового университета

В. А. Кваша
(подпись)

21 апреля 2026 г.

Автор: М.В. Громова

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению (ям) подготовки
38.03.02 Менеджмент,
профиль: «Логистика»
(очная форма обучения)

Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета (протокол № 35 от 21.04.2026)

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
(протокол № 09 от 14.04.2026)*

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 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 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.....	11
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	11
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	13
7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	20
7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы	20
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	20
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....	26
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	27
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	27
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	28
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения информационных справочных систем	29
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	29

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.	Знать: - терминологию, направления, школы, современные тенденции менеджмента и позиции российской управленческой мысли. Уметь: - демонстрировать знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.
		2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.	Знать: - особенности проведения современных научных исследований. Уметь: - адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.
ПКН-3	Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации.	1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.	Знать: - методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы. Уметь: - применять методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.
		2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях	Знать: - методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности. Уметь:

		экономики с определением и оценкой их эффективности.	- использовать методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.
		3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.	Знать: - особенности работы с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом. Уметь: - работать с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория организации и управление изменениями» Б.1.1.3.7 является дисциплиной общепрофессионального цикла обязательной части образовательной программы по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Логистика», очная форма обучения.

4. Объем дисциплины 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 3 (в часах)	Семестр 4 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	6 з. е. / 216 ч.	108 ч.	108 ч.
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	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет, экзамен	Зачет	Экзамен

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

5.1 Содержание дисциплины

Тема 1. Организация как сложная социально-экономическая система.

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

Отделение управления от собственности. Альтернативные цели компаний (цели собственников и управляющих, иерархия принятия решений, бюрократическая организация, цели работников фирмы). Соотношение формальной и неформальной организации.

Образы организации по видам существующей в ней организационной и коммуникативной культуры: красные, янтарные, оранжевые, зеленые, бирюзовые. Соотношение различных форм организации с ее эффективностью. Базовые противоречия организации.

Тема 2. Функционирование организации.

Положение организации на рынке. Неопределенность окружающей среды: простая – сложная окружающая среда, стабильная – нестабильная окружающая среда. Параметрическая и радикальная неопределенность. Организация в условиях неопределенности. Инструменты и методы управления в условиях неопределенности (предвидение, сценарное планирование, реальные опционы, адаптация, инварианты).

Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности организации. Открытые и закрытые системы. Теории открытых инноваций Чесборо как способа для организации преуспеть в новых технологических условиях.

Понятие экономической устойчивости организации и способы ее обеспечения. Цепочка создания ценности по М. Портеру.

Тема 3. Динамические аспекты организации.

Критические факторы успеха организации и организационная структура. Жизненный цикл организации и уровни развития организации. Организационные изменения на разных стадиях жизненного цикла компании. Нормальные и фатальные проблемы. Зависимость гибкости управления и контроля от стадии жизненного цикла.

Менеджерские архетипы (производитель, администратор, предприниматель, интегратор) и их декомпозиция в зависимости от стратегических задач организации. Управление качеством.

Тема 4. Управление изменениями.

Многообразие подходов к организационным изменениям. Организационные изменения: эволюционный и адаптационный подходы. Виды организационных изменений. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям. Управление изменениями. Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну). Изменение корпоративной культуры. Выработка долгосрочной стратегии развития организации. Декомпозиция миссии, целей и задач организации как основа построения карт компетенций и внедрения системы KPI.

Тема 5. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций.

Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис – Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель Т. Питерса – Р. Уотермена).

Типы организационной культуры. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности. Корпоративная культура как тип оргкультуры. Основные и дополнительные функции оргкультуры. Управленческие цели оргкультуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. Методы диагностики оргкультуры. Особенности управления развитием организационной культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.

Тема 6. Организационное проектирование.

Формирование вертикальных и горизонтальных связей в организации. Координация в организациях. Подходы к поиску оптимального соотношения гибкости и контроля в зависимости от этапа жизненного цикла компании.

Сила и власть в организации. Роль сильного лидера. Менеджер как управленец или носитель предпринимательского духа. Коллегиальность системы принятия решений: плюрализм мнений или потеря управляемости. Отличие образа менеджера в восприятии разных культур: американская, немецкая, японская системы менеджмента.

Самоорганизация и управление самоорганизацией. Информация и контроль в организации. Влияние информационных технологий на управление в организации. Совершенствование взаимодействия и контроля при внедрении в организации дистанционных форм занятости.

Тема 7. Перспективные направления развития организации.

Современные формы развития бизнес-среды (коворкинг, акселератор, хака-тон, инкубатор). Создание стратегических альянсов и партнерств с целью приобретения компанией новых компетенций, привлечения талантов. Покупка стартапов как путь к омоложению организации, выход на новые рынки.

Организация в восприятии потребителя: единство целей и действий бэк-офиса и фронт-офиса при взаимодействии с клиентом. Организация в восприятии работника: меры по формированию и развитию «бренда работодателя». Значение имиджа организации в профессиональных сообществах в сети Интернет.

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

5.2 Учебно-тематический план

Таблица 3 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины

№ п/п	Наименование тем (раздела) дисциплины	Трудоемкость						Формы теку- щего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самос- стоя- тельная работа	
			Общая	Лекции	Семи- нары и практи- ческие занятия	В т. ч. в ин- терак- тивных фор- мах		
Семестр 3								
1	Тема 1. Органи- зация как слож- ная социально- экономическая система	30	14	4	10	5	16	Опрос, тест, групповая дис- куссия.
2	Тема 2. Функци- онирование ор- ганизации	26	12	4	8	4	14	Разбор кейсов, групповая дис- куссия.
3	Тема 3. Динами- ческие аспекты организации	26	12	4	8	4	14	Мини-кейсы, решение расчет- ных и ситуаци- онных задач.
4	Тема 4. Управле- ние изменени- ями	26	12	4	8	4	14	Опрос, решение расчетных и си- туационных за- дач, доклады.
Итого за семестр:		108	50	16	34	17	58	Контрольная ра- бота
		100%	46%	15%	31%	34%	54%	
Семестр 4								
5	Тема 5. Органи- зационная куль- тура как объект изменений и ин- струмент разви- тия организаций	32	14	4	10	5	18	Выполнение кейса, устный опрос, доклады.

6	Тема 6. Организационное проектирование	40	20	6	14	7	20	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций.
7	Тема 7. Перспективные направления развития организации	36	16	6	10	5	20	Выполнение кейса, устный опрос, доклады.
Итого за семестр:		108	50	16	34	17	58	Контрольная работа
		100%	46%	15%	31%	34%	54%	

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 семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Организация как сложная социально-экономическая система	1. Какие дискретные альтернативы организации и почему существуют? 2. Каковы основные функции организации? 3. Приведите основные признаки классификации организаций. 4. Осуществите классификацию организаций по этим признакам. 5. Рассмотрите основные виды организационных структур. 6. Каковы факторы, определяющие преимущества тех или иных структур организации? 7. Какую роль играет культура в организации? 8. Какие виды корпоративной культуры существуют? 9. Какие инструменты формирования организационной культуры существуют? 10. Какие альтернативные цели функционирования организации существуют? 11. Раскройте суть базовых противоречий организации. <i>Рекомендуемая литература:</i> Раздел 8: 3, 4, 6.	Беседа, дискуссия, вводное тестирование, ситуационное задание с докладом.

Тема 2. Функционирование организации	1. Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на товарных рынках. 2. Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на рынке труда. 3. Охарактеризуйте особенности поведения фирмы на финансовых рынках. 4. Каковы признаки поведения доминирующей на рынке фирмы? 5. Рассмотрите дифференциацию продукта как стратегическое поведение фирмы. 6. Рассмотрите причины и цели вертикальных ограничений, устанавливаемых фирмами. 7. Каковы основы стратегического взаимодействия фирм на рынке? 8. Каковы причины, условия и цели эффективных слияний и поглощений? 9. Раскройте природу ценовой дискриминации. 10. В чем особенности взаимодействия фирмы с государством? <i>Рекомендуемая литература:</i> Раздел 8: 1, 2, 3, 4, 6.	Опрос, тестирование, ситуационное задание, доклад-презентация.
Тема 3. Динамические аспекты организации	1. Каковы основные факторы развития организации? 2. В чем причины возникновения жизненного цикла организации? 3. Укажите и охарактеризуйте этапы жизненного цикла организации. 4. Что обуславливает организационные изменения? <i>Рекомендуемая литература:</i> Раздел 8: 1, 3, 6.	Опрос, дискуссия, ситуационные задания с докладами и презентациями.
Тема 4. Управление изменениями	1. Рассмотрите основные виды организационных изменений. 2. Какова природа сопротивления организационным изменениям? 3. Назовите и охарактеризуйте основные виды сопротивления организационным изменениям? 4. Какие методы управления сопротивлением изменениям вы знаете? 5. В чем суть процессного подхода к управлению сопротивлением изменениям?	Опрос, дискуссия, ситуационные задания с докладами и презентациями

	6. Дайте определение устойчивости организации. 7. Каковы методы обеспечения экономической устойчивости? 8. В чем особенности устойчивых состояний, режимов функционирования и развития организации? <i>Рекомендуемая литература:</i> Раздел 8: 2, 3.	
Тема 5. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций	1. Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э. Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис – Р. Моран). 2. Влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель Т. Питерса - Р. Уотермена). <i>Рекомендуемая литература:</i> Раздел 8: 2, 3.	Опрос, дискуссия, ситуационные задания с докладами и презентациями.
Тема 6. Организационное проектирование	1. Раскройте основные принципы построения и функционирования организации. 2. Как формируются и какую роль в организации играют вертикальные связи? 3. Как формируются и какую роль в организации играют горизонтальные связи? 4. Какие формы координации в организации вы знаете? 5. Раскройте суть и отличия категорий сила и власть в организации? 6. Какое влияние на организацию оказывает информация? 7. Какие основные патологии встречаются в организации? 8. Каковы инструменты коррекции этих патологий? <i>Рекомендуемая литература:</i> Раздел 8: 1, 2, 3.	Опрос, дискуссия, ситуационные задания с докладами и презентациями.
Тема 7. Перспективные направления развития организации	1. Раскройте основные тенденции развития современных организаций. 2. Какие виды нетрадиционных организаций возникают в последнее время? 3. Опишите подробно особенности каждой из этих организаций. 4. Раскройте природу и суть самовыполняющихся контрактов.	Опрос, дискуссия в форме «круглого стола», ситуационные задания, тестирование.

	5. Рассмотрите гибкие подходы к организациям. 6. Какие особенности лежат в основе самоорганизации? <i>Рекомендуемая литература:</i> Раздел 8: 1, 3, 6.	
--	---	--

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 семинарским занятиям;
- подготовка домашней письменной работы (контрольная работа, эссе, расчетно-аналитическая работа, домашнее творческое задание, проектная работа);
- подготовка к зачету или 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. Организация как сложная социально-экономическая система	1. Дискретные альтернативы организации. 2. Функции организации. 3. Классификация организаций. 4. Организационная структура 5. Организационная культура. 6. Базовые противоречия в организации.	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.
Тема 2. Функционирование организации	1. Фирма на товарном рынке, на рынке труда, на финансовом рынке. 2. Стратегическое поведение фирмы на рынке. 3. Дифференциация продукта. 4. Вертикальные ограничения.	- работа с учебной и справочной литературой; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для

	5. Слияния и поглощения. 6. Ценовая дискриминация. 7. Взаимодействие фирмы с государством.	разбора и проведения самостоятельной оценки условий и результатов деятельности организаций в рамках предложенных заданий; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.
Тема 3. Динамические аспекты организации	1. Факторы развития организации. 2. Жизненный цикл организации. 3. Организационные изменения. 4. Сопротивление организационным изменениям.	- работа с учебной и справочной литературой; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для самостоятельного проектирования оргструктур.
Тема 4. Управление изменениями	1. Управление организационным сопротивлением. 2. Устойчивость организации и ее обеспечение. 3. Устойчивые состояния, режимы функционирования и развития организации.	- работа с учебной и справочной литературой; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.
Тема 5. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций	1. Типы организационной культуры. 2. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности. 3. Корпоративная культура как тип оргкультуры. 4. Основные и дополнительные функции оргкультуры. 5. Управленческие цели оргкультуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. 6. Методы диагностики оргкультуры. 7. Особенности управления развитием организационной культуры. 8. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. 9. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.

Тема 6. Организационное проектирование	1. Принципы построения и функционирования организации. 2. Вертикальные и горизонтальные связи в организации. 3. Координация в организации. 4. Сила и власть в организации. 5. Патологии организаций.	- работа с учебной и справочной литературой; - сбор информации по заданной теме; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для подготовки к тестированию.
Тема 7. Перспективные направления развития организации	1. Современные тенденции развития организации. 2. Нетрадиционные виды организаций. 3. Самовыполняющийся контракт и самоорганизация. 4. Гибкие подходы к организации.	- работа с учебной и справочной литературой; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для подготовки к зачету; - использование Интернет-ресурсов и методических материалов для самостоятельного проектирования оргструктур.

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

Примерные темы для контрольной работы за 3 семестр

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 макроокружение 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.

Примерные темы для контрольной работы за 4 семестр

1. Концепция управления изменениями: эволюция, ключевые понятия и модели.
2. Диагностика необходимости изменений в организации: методы анализа и выявления проблем.
3. Роль лидера в управлении изменениями: навыки, компетенции и стили лидерства.
4. Управление сопротивлением изменениям: причины, формы проявления и стратегии преодоления.
5. Коммуникации в управлении изменениями: разработка эффективной стратегии информирования и вовлечения персонала.
6. Формирование команды управления изменениями: структура, роли и ответственность участников.
7. Планирование изменений: разработка дорожной карты и определение ключевых этапов проекта.
8. Внедрение изменений: выбор оптимальной стратегии и тактики реализации.

9. Оценка эффективности управления изменениями: разработка системы показателей и методов контроля.
10. Управление изменениями в организационной культуре: формирование новой идентичности и ценностей.
11. Управление изменениями в организационной структуре: оптимизация процессов и распределение ответственности.
12. Управление изменениями в технологических процессах: внедрение новых технологий и автоматизация.
13. Управление изменениями при внедрении информационных систем: выбор, внедрение и адаптация.
14. Управление изменениями в сфере человеческих ресурсов: адаптация персонала к новым требованиям.
15. Управление изменениями в маркетинге: адаптация стратегий и продвижение новых продуктов.
16. Управление изменениями в финансах: оптимизация финансовых потоков и повышение финансовой устойчивости.
17. Управление изменениями в логистике: оптимизация цепочек поставок и снижение затрат.
18. Управление изменениями в производственных процессах: повышение эффективности и качества продукции.
19. Управление изменениями в условиях кризиса: разработка антикризисных мер и восстановление бизнеса.
20. Управление изменениями при слияниях и поглощениях: интеграция культур и процессов.
21. Управление изменениями в государственных и некоммерческих организациях: особенности и вызовы.
22. Agile управление изменениями: гибкие подходы к внедрению инноваций.
23. Управление изменениями и устойчивое развитие: интеграция экологических и социальных аспектов.
24. Цифровая трансформация и управление изменениями: вызовы и возможности для бизнеса.
25. Персональные изменения и профессиональное развитие: управление собственной карьерой в условиях неопределенности.

Примеры тестовых заданий для текущего контроля

1. Основными характерными чертами любой организации являются:
 - а) формальная организация;
 - б) некоммерческая организация;
 - в) сложная организация;
 - г) негосударственная организация.
2. К общим для всех организаций характеристикам относятся:
 - а) ресурсы;

- б) зависимость от внешней среды;
- в) горизонтальное разделение труда;
- г) коммерческая деятельность;
- д) вертикальное разделение труда;
- е) необходимость управления;
- ж) подразделения организации.

3. Определение «организация - социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей» относится:

- а) к неформальной организации;
- б) к формальной организации.

4. Открытая система – это система, которая ...

- а) игнорирует эффект воздействия внешней среды;
- б) имеет внутреннюю «обратную связь»;
- в) обладает способностью получать информацию, ресурсы;
- г) предполагает взаимодействие с окружающей внешней средой.

5. Под иерархией в «Теории организации» понимается ...

- а) четко установленная субординация полномочий в процессе принятия решений;
- б) передача полномочий принятия решений от одного (группы) агентов другому агенту,
- в) совокупность процедур, которые использует руководство по отношению к подчиненным с целью обеспечения главенства в принятии решений и добиться их выполнения,
- г) механизм внутренней координации.

6. Менеджер высшего звена несет ответственность за:

- а) формулирование общей политики и стратегии организации;
- б) практическую реализацию решений, в частности, за организацию взаимодействия функциональных подразделений организации;
- в) деятельность непосредственных исполнителей работы.

7. Менеджер среднего звена несет ответственность за:

- а) формулирование общей политики и стратегии организации;
- б) практическую реализацию решений, в частности, за организацию взаимодействия функциональных подразделений организации;
- в) деятельность непосредственных исполнителей работы.

8. Менеджер низшего звена несет ответственность за:

- а) формулирование общей политики и стратегии организации;

- б) практическую реализацию решений, в частности, за организацию взаимодействия функциональных подразделений организации;
- г) деятельность непосредственных исполнителей работы.

9. Формами косвенного воздействия внешней среды на фирму являются:

- а) поставщики;
- б) конкуренты;
- в) состояние экономики;
- г) кадровый потенциал фирмы;
- д) научно-технический прогресс.

10. Анализ макро - уровня организации включает:

- а) изучение влияния потребителей на деятельность организации;
- б) выбор поставщиков, функционирующих на данном рынке;
- в) изучение возможности появления товаров-субститутов;
- г) политико-правовые факторы, определяющие основные тенденции развития бизнеса;
- д) экономические факторы, влияющие на функционирование организации вне зависимости от ее отраслевой принадлежности;
- е) технологические факторы, определяющие основные тенденции развития бизнеса;
- ж) исследование возможности появления новых конкурентов;
- з) социально-демографические факторы, влияющие на развитие организации.

11. Какие из пяти конкурентноспособных сил (М.Портер) являются наиболее значимыми для компании:

- а) главные конкуренты;
- б) потребители;
- в) основные виды деятельности организации, представленные в звеньях цепочки ценности;
- г) поставщики;
- д) товары-заменители;
- е) вспомогательные виды деятельности, образующие элементы цепочки стоимости.

12. Целевое значение необходимого уровня эффективности:

- а) получение прибыли;
- б) покрытие текущих затрат;
- в) получение дохода, достаточного для покрытия текущих расходов и новых инвестиций.

13. Установление целей организации:

- а) один из этапов планирования деятельности компании;
- б) определяет области конкуренции организации;

в) решение по организации работы сотрудников (выбор организационной структуры, системы оплаты труда и т.д.);

г) фундаментальное решение по созданию сбалансированного портфеля различных объектов управления.

14. Выделите важный принцип инновационной политики предприятия:

а) малый процент успешных инноваций;

б) отсутствие отдельного бюджета;

в) наличие прочной обратной связи;

г) единые критерии оценки как инновационной деятельности, так и традиционной.

15. Какие три основных момента выделяют при анализе корпоративной культуры:

а) целеустремленность;

б) репутация;

в) символика;

г) базовые предположения;

д) ценности.

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание контрольной работы, аудиторных и домашних заданий, подготовка докладов и участие в обсуждениях на практических занятиях), оценки итоговых знаний (по результатам зачета или экзамена) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

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

Таблица 6- Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	17	Математический расчет: $Оц = Кз \times Кб$ Где Оц – сумма баллов; Кз – количество занятий, посещенных студентом (max 17 занятий); Кб – количество баллов за одно занятие (max 1 балла)
Активность при проведении аудиторных занятий	11	По выбору студента: Доклад, презентация – 3 балла Активное участие в обсуждении – 3 балла Решение заданий – 3 балла
Активность при проведении внеаудиторной работы	12	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе Университета - 6 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 на зачете / экзамене, 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 тестов, ситуационных задач и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов.

Вторая составляющая оценивает устный ответ на зачете / экзамене и не может превышать 60 баллов.

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.

Максимальная оценка ответа на зачете / экзамене оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Теоретический вопрос максимально оценивается в 30 баллов.

Балльная система аттестации при экзамене:

- 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»;

Балльная система аттестации при зачете: студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным с оценкой «зачтено», получивший от 0 до 49 баллов – неаттестованным с оценкой «не зачтено».

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

Если студент подошел к зачету / экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве ответов на вопросы при промежуточной аттестации он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов.

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

Таблица 7 - Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций

Компетенция	Типовые задания
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. Тест 1. Определение «организация - социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей» относится: а) к неформальной организации; б) к формальной организации. Тест 2. Под иерархией в «Теории организации» понимается ... а) четко установленная субординация полномочий в процессе принятия решений; б) передача полномочий принятия решений от одного (группы) агентов другому агенту,

	в) совокупность процедур, которые использует руководство по отношению к подчиненным с целью обеспечения главенства в принятии решений и добиться их выполнения, г) механизм внутренней координации. 2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате. Задача 1. Чесбро, создатель теории открытых инноваций, использовал изящную игровую метафору для описания эволюции процесса управления инновациями: если раньше, в эпоху закрытых инноваций, топ-менеджеров компаний можно было уподобить опытным шахматистам, которые, выводя новые продукты и технологии на рынки, заранее просчитывали основные возможности и риски («ходы»), связанные с этим процессом, то сегодня правила игры на инновационном поле резко изменились. Теперь топ-менеджерам приходится на дорыночной стадии оперировать очень многими неизвестными, и новая инновационная стратегия уже больше напоминает стратегию игроков в покер. Иными словами, их оценки на различных промежуточных этапах весьма неопределенны - велика вероятность вынесения ложных суждений о предполагаемой ценности/эффективности новой технологии («текущем раскладе за столом»), и для минимизации этих возможных ошибок необходимо постоянно рассматривать «альтернативные варианты выхода из игры» (такие, например, как внешнее лицензирование нереализованных проектов, создание венчурных спин-офф-компаний и т. д.). <i>Задание:</i> Составьте карту компетенций топ-менеджера нового поколения по Чесбро.
ПKN-3: Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации.	1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы. Задача 1. Для системной работы с инновациями компаниям необходимо адаптировать имеющуюся организационную структуру и ресурсы — финансы, кадры и навыки — к требованиям инновационного развития или создать отдельную структуру для реализации непрофильных проектов. <i>Задание:</i> Обоснуйте, какая организационная структура, по вашему мнению, наиболее подходит для задач внедрения инноваций. Предложите организационную структуру «до» и «после» начала процесса трансформации. 2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности. Задача 1. На примере конкретного предприятия отстройте процессы управления. Бизнесу важно иметь эффективные процессы работы с инновационными проектами: поэтапную проработку и своевременную остановку недостаточно эффективных проектов, принципы управления рисками и механизм портфельного управления. <i>Задание:</i> Какие новые компетенции будут необходимы? Предложите план мероприятий по «открытию» процессов управления.

	3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом. Задача 1. На примере конкретного изменения объясните сотрудникам, зачем им нужны инновации. Руководство должно подготовить почву для инноваций внутри организации, вовлекая в процесс всех сотрудников, стимулируя поиск и проработку новых идей. У эффективных новаторов культура инноваций развита во всех функциях бизнеса, включая отдел персонала, финансы, продажи, продуктовый маркетинг. <i>Задание:</i> Сформулируйте перечень корпоративных ценностей для сотрудников (5-6 ценностей) для вовлечения всех сотрудников в процесс внедрения инноваций.
--	---

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.). 2
3. Обеспечение стратегического соответствия между различными направлениями деятельности организации.
4. Отделение управления от собственности. Альтернативные цели компаний (цели собственников и управляющих, иерархия принятия решений, бюрократическая организация, цели работников фирмы).
5. Соотношение формальной и неформальной организации.
6. Образы организации по видам существующей в ней организационной и коммуникативной культуры: красные, янтарные, оранжевые, зеленые, бирюзовые.
7. Соотношение различных форм организации с ее эффективностью. Базовые противоречия организации.
8. Положение организации на рынке. Неопределенность окружающей среды: простая – сложная окружающая среда, стабильная – нестабильная окружающая среда.
9. Параметрическая и радикальная неопределенность. Организация в условиях неопределенности.
10. Инструменты и методы управления в условиях неопределенности (предвидение, сценарное планирование, реальные опционы, адаптация, инварианты).
11. Основные факторы внешней среды, их влияние на условия и результаты деятельности организации.
12. Открытые и закрытые системы.
13. Теории открытых инноваций Чесборо как способа для организации преуспеть в новых технологических условиях.
14. Понятие экономической устойчивости организации и способы ее обеспечения. Цепочка создания ценности по М. Портеру.

15. Критические факторы успеха организации и организационная структура. Жизненный цикл организации и уровни развития организации.
16. Организационные изменения на разных стадиях жизненного цикла компании.
17. Многообразие подходов к организационным изменениям. Организационные изменения: эволюционный и адаптационный подходы. Виды организационных изменений. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям.
18. Управление изменениями. Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну).
19. Изменение корпоративной культуры. Выработка долгосрочной стратегии развития организации.
20. Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис – Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель Т. Питерса – Р. Уотермена).
21. Типы организационной культуры. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности.
22. Корпоративная культура как тип оргкультуры. Основные и дополнительные функции оргкультуры.
23. Управленческие цели оргкультуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. Методы диагностики оргкультуры.
24. Особенности управления развитием организационной культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.
25. Формирование вертикальных и горизонтальных связей в организации. Координация в организациях.

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Организация как объект теории. Различные типы организации: неоклассическая, контрактная, административная, стратегическая, ресурсная.
2. Конфигурация организации в зависимости от выбранной 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. Открытые и закрытые системы.

13. Теории открытых инноваций Чесборо как способа для организации преуспеть в новых технологических условиях.

14. Понятие экономической устойчивости организации и способы ее обеспечения. Цепочка создания ценности по М. Портеру.

15. Критические факторы успеха организации и организационная структура. Жизненный цикл организации и уровни развития организации.

16. Организационные изменения на разных стадиях жизненного цикла компании.

17. Многообразие подходов к организационным изменениям. Организационные изменения: эволюционный и адаптационный подходы. Виды организационных изменений. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям.

18. Управление изменениями. Процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну).

19. Изменение корпоративной культуры. Выработка долгосрочной стратегии развития организации.

20. Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис – Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель Т. Питерса - Р. Уотермена).

21. Типы организационной культуры. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности.

22. Корпоративная культура как тип оргкультуры. Основные и дополнительные функции оргкультуры.

23. Управленческие цели оргкультуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. Методы диагностики оргкультуры.

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

25. Формирование вертикальных и горизонтальных связей в организации. Координация в организациях.

26. Подходы к поиску оптимального соотношения гибкости и контроля в зависимости от этапа жизненного цикла компании.
27. Сила и власть в организации. Роль сильного лидера. Менеджер как управленец или носитель предпринимательского духа.
28. Коллегиальность системы принятия решений: плюрализм мнений или потеря управляемости.
29. Отличие образа менеджера в восприятии разных культур: американская, немецкая, японская системы менеджмента.
30. Самоорганизация и управление самоорганизацией.
31. Информация и контроль в организации. Влияние информационных технологий на управление в организации.
32. Совершенствование взаимодействия и контроля при внедрении в организации дистанционных форм занятости.
33. Современные формы развития бизнес-среды (коворкинг, акселератор, хакатон, инкубатор).
34. Создание стратегических альянсов и партнерств с целью приобретения компанией новых компетенций, привлечения талантов.
35. Покупка стартапов как путь к омоложению организации, выход на новые рынки.
36. Организация в восприятии потребителя: единство целей и действий бэк-офиса и фронт-офиса при взаимодействии с клиентом.
37. Организация в восприятии работника: меры по формированию и развитию «бренда работодателя».
38. Значение имиджа организации в профессиональных сообществах в сети Интернет.
39. Адаптивные организационные структуры: проектная организация, матричная структура, организационная структура типа конгломерата.

Пример билета для проведения 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 управление изменениями»
 Филиал Ярославский Форма обучения: очная
 Семестр 3 Направление 38.03.02 «Менеджмент»
 Профиль «Логистика»

БИЛЕТ ДЛЯ ЗАЧЕТА № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1	Обеспечение стратегического соответствия между различными направлениями деятельности организации	30 баллов
2	Типы организационной культуры. Типология по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности	30 баллов

Подготовил: М. В. Громова
 На основе перечня теоретических вопросов и практико-ориентированных заданий, утвержденного на заседании кафедры (протокол от «__» _____ 20__ г. № __).
 Утверждаю:
 Заведующий кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
 Р.В. Колесов
 «__» _____ 20__ года

Пример билета для проведения экзамена.

**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 4 Направление 38.03.02 «Менеджмент»
 Профиль «Логистика»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1	Отличие образа менеджера в восприятии разных культур: американская, немецкая, японская системы менеджмента	15 баллов
2	Покупка стартапов как путь к омоложению организации, выход на новые рынки	15 баллов
3	Ситуационная задача: Провести анализ организационной структуры на примере конкретного предприятия, выявить преимущества и недостатки, разработать рекомендации по улучшению	30 баллов

Подготовил: М. В. Громова
 На основе перечня теоретических вопросов и практико-ориентированных заданий, утвержденного на заседании кафедры (протокол от «__» _____ 20__ г. № __).
 Утверждаю:
 Заведующий кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
 Р.В. Колесов
 «__» _____ 20__ года

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

а) основная:

1. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17680-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582867> (дата обращения: 06.04.2026).

2. Лапыгин, Ю. Н. Теория организаций : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 324 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/21807. - ЭБС ZNANIUM.ru. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?pid=1832150> (дата обращения: 06.04.2026). — Текст : электронный.

б) дополнительная:

3. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. - Москва: Инфра-М, 2024. - 848 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - ЭБС ZNANIUM.ru. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=444631&ysclid=mpmcf53i5355728202> (дата обращения: 06.04.2026). - Текст: электронный.

4. Розанова, Н. М. Теория отраслевых рынков: введение в предмет : учебник для вузов / Н. М. Розанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 470 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16055-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584195> (дата обращения: 06.04.2026).

5. Розанова, Н. М. Теория отраслевых рынков в 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / Н. М. Розанова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01824-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490510> (дата обращения: 06.04.2026).

6. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем: пер. с англ. / Дж. О'Коннор, И. Макдермотт. - Москва: Альпина Паблишерз, 2026. - 256 с. - Текст: непосредственный. - ЭБС ZNANIUM.ru. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=472450> (дата обращения: 06.04.2026). - Текст: электронный.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ). URL: <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU. URL: <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН». URL: <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium. URL: <https://znanium.ru/>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ». URL: <https://urait.ru/>
6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект. URL: <http://ebs.prospekt.org/books>
7. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников». URL: <https://grebennikon.ru/>
8. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru>
9. СПАРК. URL: <https://spark-interfax.ru/>
10. Справочно-образовательная система Акцион 360. URL: <https://action360.ru/>
11. Электронная библиотека издательства «МИФ». («Манн, Иванов и Фербер») URL: <https://fa.miflib.ru/auth/#/registration>
12. Финансовая справочная система «Финансовый директор». URL: <http://www.1fd.ru/>
13. Ресурсы информационно-аналитического агентства по финансовым рынкам Cbonds.ru. URL: <https://cbonds.ru/>
14. Видеотека учебных фильмов «Решение» (тематические коллекции «Менеджмент», «Маркетинг. Коммерция. Логистика», «Юриспруденция», «Управление персоналом», «Психология управления». URL: <http://eduvideo.online/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Громова М. В. Методические рекомендации по выполнению контрольных работ по дисциплине «Теория организации и управление изменениями» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Логистика»	2025	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/a5qpi6qb0k0l6jz01c4g9ylcv5x35ey3/Prikaz_-1040_o-ot-11.05.2021.PDF

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения 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»	Темы 1-7

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 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.