

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования  
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»  
Информация о владельце:  
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 21.08.2023 20:01:52  
Уникальный программный ключ:  
672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94afcfdbc652d927620ac07f8fdabb79  
Рассмотрено и одобрено на заседании  
учебно-методического совета

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе



Н.О. Минькова

личная подпись      инициалы, фамилия

« 13 »      марта      2023 г.

Протокол № 5 от 13.03.2023

Председатель совета



Н.О. Минькова

личная подпись

инициалы, фамилия

д-р экон. наук Федорова Наталья Валентиновна

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

## Рабочая программа дисциплины (модуля)

### Организационная культура

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.04.02 Менеджмент  
(код, наименование без кавычек)

ОПОП: Общий и стратегический менеджмент  
(наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, очно-заочная, заочная  
(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 3 (з.е.)

Всего учебных часов: 108 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Зачет	2	2	2

Москва 2023 г.

Год начала подготовки студентов - 2023

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	получение знаний , формирование умений и выработка навыков по управлению организационной культурой компании на основе применения технологий риск-менеджмента
Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ознакомление с различными подходами к исследованию явлений и феноменов организационной культуры;</li> <li>-рассмотрение закономерностей и принципов формирования и развития организационной культуры в современных условиях в российских и зарубежных компаниях</li> <li>-получение навыков проведение сравнительного анализа существующих типов и видов организационных культур;</li> <li>-изучение природы, структуры, функций, основных понятий и ценностей организационной культуры;</li> <li>-формирование умений и выработка навыков применения инструментария и технологий, необходимых для исследования, диагностики и моделирования организационной культуры компании;</li> <li>- формирование умений и выработка навыков по моделированию организационных культур, осуществлению процессов стратегического и операционного управления организационной культурой, реализации моделей изменений организационной культуры, применению технологий и методов оценки эффективности организационной культуры в компании;</li> <li>-формирование умений и выработка навыков применения показателей эффективности работы сотрудников компании при оценке выполнения ими стратегических и операционных задач по управлению организационной культурой компании с учетом требований, стандартов и правил риск-менеджмента;</li> <li>-приобретение студентами целостного представления и получение ими соответствующих знаний, умений и навыков по использования системы, стандартов и правил риск-менеджмента для стратегического и операционного управления организационной культурой компании.</li> </ul>

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	Менеджмент Правовые основы риск-менеджмента Современные проблемы экономической науки и менеджмента Управление персоналом (продвинутый уровень)
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	Контроллинг Кросс-культурный менеджмент Методы принятия управленческих решений (продвинутый уровень) Тайм-менеджмент Управление изменениями

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.  
Степень сформированности компетенций**

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
	ПК4	Способен определять ключевые показатели эффективности деятельности работников на основе стратегических и операционных задач в области риск-менеджмента	

ПК-4.1	Знать: основные нормы корпоративного управления и корпоративной культуры	обладает знанием требований, методов, способов, технологий и процессов управления организационной культурой компании; знанием показателей, требований, методов, способов и алгоритмов подготовки, разработки и реализации стратегических и операционных решений и задач по управлению организационной культурой компании; знанием ключевых критериев и показателей оценки эффективности организационной культуры компании; знанием ключевых показателей эффективности деятельности работников компании при оценке выполнения ими стратегических и организационных задач в сфере организационной культуры с учетом требований риск-менеджмента	Тест
ПК-4.2	Уметь: определять различные сферы применения риск-менеджмента	обладает умением осуществлять процессы стратегического и операционного управления организационной культурой с учетом требований риск-менеджмента ; умением применять технологии подготовки, разработки и реализации стратегических и операционных решений по управлению организационной культурой с учетом требований риск-менеджмента	Выполнение реферата
ПК-4.3	Владеть: навыками определения ключевых показателей эффективности деятельности работников на основе стратегических и операционных задач в области риск-менеджмента	владеет навыками учета требований и применения технологии и способов ведения процессов стратегического и операционного управления организационной культурой; навыками учета требований и использования показателей, методов, способов подготовки, разработки и реализации стратегических и операционных решений и задач по управлению организационной культурой компании; навыками применения ключевых показателей эффективности деятельности работников компании при оценке выполнения ими стратегических и организационных задач в сфере организационной культуры с учетом требований риск-менеджмента	Кейс
ПК5 Способен адаптировать международные и национальные стандарты и внедрять нормы и правила управления рисками в организации			
ПК-5.1	Знать: международные и национальные стандарты по управлению рисками	обладает знанием принципов, процессов, технологий и подходов формирования и функционирования организационной культуры компании; знанием методологии и технологии обоснования и разработки целей, моделей и стратегий по управлению организационной культурой и ее изменениями; знанием методик и алгоритмов проведения анализа культурной среды и технологий диагностики организационной культуры; знанием стандартов, норм и правил управления рисками и снижения последствий рисков при осуществлении решений и задач при управлении организационной культурой компании	Тест

ПК-5.2	Уметь: применять стандарты в области риск-менеджмента	обладает умением применять принципы, процессы, технологий формирования и функционирования организационной культуры компании; умением использовать методологию и технологии обоснования и разработки целей, моделей и стратегий по управлению организационной культурой и ее изменениями; умением применять методики и алгоритмы проведения анализа культурной среды и диагностики организационной культуры; умением адаптировать и внедрять международные и национальные стандарты, нормы и правила управления рисками при решении задач по управлению организационной культурой компании	Выполнение реферата
ПК-5.3	Владеть: навыками адаптации и внедрения норм и правил управления рисками в организации	владеет навыками применения принципов, процессов, технологий формирования и функционирования организационной культуры компании; навыками использования методологии и технологий обоснования и разработки целей, моделей и стратегий по управлению организационной культурой и ее изменениями; навыками применения методик и алгоритмов проведения анализа культурной среды и диагностики организационной культуры; навыками адаптации и внедрения международных и национальных стандартов, норм и правил управления рисками при решении задач по управлению организационной культурой компании	Презентация

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
1.	Понятие организационной культуры	Организационная культура как часть общей национальной культуры, ее духовная и материальная составляющая. Организационная культура как составляющая организационных отношений. Понятие и сущность культуры организаций. Понятие культурной среды организации. История исследований феномена организационной культуры. Теоретические подходы к изучению организационной культуры. Особенности рассмотрения данного феномена в зарубежных и отечественных исследованиях. Неоднозначность влияния культуры на организационные процессы. Функции организационной культуры.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.5, 9.1.6, 9.2.3	ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3

2.	Структура организационной культуры	<p>Организационная культура как совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений.</p> <p>Глубина существования культуры. Подходы к пониманию уровней проявления организационной культуры. Выделение уровневой структуры по степени осознания культурных проявлений (поверхностный уровень, осознанный, глубинный, бессознательный).</p> <p>Структурные компоненты организационной культуры, их особенности, социально-психологическая характеристика.</p> <p>Риски организационной культуры, возникающие с позиции "двойных стандартов" норм и ценностей, декларируемых на различных уровнях организационной культуры.</p> <p>Риски, возникающие в результате подходов стратегических стейкхолдеров и топ-менеджмента компании при разработке базовых норм, систем и ценностей для формирования организационной культуры компании.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.5, 9.1.6, 9.2.3	ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
3.	Элементы организационной культуры	<p>Понятия и категории, идеалы и ценности организационной культуры. Организационные отношения – особые отношения сотрудников предприятия между собой и их руководством.</p> <p>Корпоративное управление как система принятия решений, учитывающая интересы всех сотрудников предприятия. Ценности – эталоны и критерии оценки деятельности предприятия.</p> <p>Миссия компании – высшее предназначение, философия компании. Корпоративный кодекс предприятия.</p> <p>Корпоративный дух – особый общий настрой руководства и сотрудников компании.</p> <p>Фирменный стиль – один из регуляторов поведения и внешнего вида компании и ее сотрудников. Имидж компании – наличие или отсутствие «добраго имени». Имидж и брэнд.</p> <p>Корпоративные ритуалы и корпоративные праздники.</p> <p>Риски, возникающие при формировании эталонов и критериев деятельности организации, не учитывающие консенсус интересов всех сотрудников организации.</p> <p>Риски, возникающие при противоречиях между формальным и неформальными подходами при разработке миссии и корпоративного кодекса организации.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.5, 9.1.6, 9.2.3	ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3

4.	Типы организационной культуры	<p>Критерии типологий культур. Типология С. Ханди – культура власти, роли, задачи, личности.</p> <p>Культура «оранжереи», «собирателей колосьев», «огорода», «французского сада», «крупных плантаций», «лианы», «косяка рыб», «кочующей орхидеи» (М. Бурке).</p> <p>Корпоративный тип культуры, консультативный, «партизанский», предпринимательский (Р. Акофф).</p> <p>Культура высокого риска и быстрой обратной связи, культура низкого риска и быстрой обратной связи, культура высокого риска и медленной обратной связи, культура низкого риска и медленной обратной связи (А.А. Кеннеди).</p> <p>Культура индивидуализма и коллективизма (Г. Ховстед).</p> <p>Культуры, основанные на различных ценностных ориентациях (Ф. Клухона, Ф.Л. Штротбека).</p> <p>Корпоративные культуры, выделяемые в России (органическая, бюрократическая, предпринимательская, партисипативная).</p>	<p>9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.5, 9.1.6, 9.2.3</p>	<p>ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3</p>
5.	Виды организационной культуры	<p>Социально-психологическая характеристика культуры различных социальных организаций.</p> <p>Особенности организационной культуры в зависимости от сферы и рода деятельности организации, их формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе.</p> <p>Менталитет в организационной культуре.</p> <p>Исследования Г. Хофштеде. Роль национальных и этнических установок в организационной культуре.</p> <p>Традиционные классификации организационной культуры Дилла и Кеннеди, Блейка и Мутона, Оучи.</p> <p>Современные классификации организационных культур Бурке и Ханди.</p> <p>Понятие «высокой» и «низкой» культуры.</p> <p>Признаки «здоровой и нездоровой» организационной культуры. Обезличенные и персонализированные культуры.</p> <p>Открытые, закрытые культуры.</p> <p>Риски, возникающие при функционировании "нездоровой" организационной культуры,</p> <p>Риски, возникающие как результат противоречий обезличенных и персонализированных подходов к формированию организационной культуры.</p> <p>Риски, возникающие при функционировании открытых и закрытых организационных культур.</p> <p>Риски, возникающие при функционировании организационных культур в зависимости от сферы и рода деятельности организации, их формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе.</p>	<p>9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.5, 9.1.6, 9.2.3</p>	<p>ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3</p>

6.	Организационная культура и управление	<p>Система власти в современной организации как форма многоканальной зависимости индивида от организации. Роль организационной культуры в разрешении базовых организационных противоречий. Организационная культура, как фактор, обуславливающий формирование в организации общего культурного пространства. Системы и основания организационной власти. Взаимосвязь власти, влияния и культуры организации.</p> <p>Формы управления и организационная культура. Организационная культура и стратегии коммуникативного взаимодействия. Организационная культура как синтез общественной культуры и культуры личности. Личная культура руководителя. Социокультурная компетентность руководителя.</p> <p>Риски, возникающие в управлении организационной культурой, в зависимости от типа власти и влияния руководителей.</p> <p>Риски как элемент организационной культуры при возникновении базовых организационных противоречий в компании.</p> <p>Риски как результат возникновения организационных и коммуникативных барьеров на пути формирования общего культурного пространства компании.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.5, 9.1.6, 9.2.3	ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
7.	Взаимодействие культур внутри организации	<p>Неоднородность организационной культуры крупных организаций. Стихийные процессы образования субкультур и контркультур. Понятие субкультуры.</p> <p>Гендерные различия в субкультуре. Учет гендерных различий при определении культуры.</p> <p>Особенности взаимодействия разных возрастных групп в составе одной организации. Возрастные и профессиональные субкультуры.</p> <p>Процессы противодействия существующим культурным нормам и ценностям.</p> <p>Контркультура и девиантность в организации.</p> <p>Риски, возникающие как результат противоречия основных культур, субкультур и контркультур.</p> <p>Риски, возникающие как результат противостояния основных культур и контркультур.</p> <p>Риски, возникающие в процессе неоднородности организационных культур крупных организаций.</p> <p>Риски как результат игнорирования различий и противоречий интересов и влияний различных групп в организации.</p> <p>Риски, возникающие при противодействии существующим культурным нормам и ценностям со стороны различных групп и персонала.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.5, 9.1.6, 9.2.3	ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3

8.	Диагностика организационной культуры	<p>Цель и этапы диагностики организационной культуры. Этапы диагностики корпоративной культуры: предварительное обсуждение проекта, разработка программы исследования, визуализация существующей организационной культуры. Инструменты диагностики организационной культуры : анализ документов, интервью, анкетирование персонала, наблюдение, выявление социально-психологического климата и другие. Оценка управленческих навыков. Рейтинговые оценки сотрудников.</p> <p>Методы диагностики: методика К. Камерона и Р. Куинна; методика Т. Дилла и А. Кеннеди; методика Г. Хофштеде.</p> <p>Современные подходы к стандартам и критериям диагностики организационной культуры в странах с развитой рыночной экономикой и России. Учет элементов риска и неопределенности при разработке методов и технологии диагностики организационной культуры.</p> <p>Современные подходы к формированию критериев риска при обосновании целей и задач диагностики организационной культуры в компаниях.</p> <p>Методика выявления противоречий организационных процессов в ходе диагностирования организационной культуры компании и оценка рисков от данных противоречий.</p> <p>Технология положительных сторон и рисков в результате действий со стороны менеджеров и стратегических стейкхолдеров на основе диагностики организационной культуры компании.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.5, 9.1.6, 9.2.3	ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
9.	Процесс и источники формирования организационной культуры	<p>Понятие и содержание процесса формирования организационной культуры. Подходы к формированию организационной культуры. Основные факторы, под влиянием которых происходит формирование организационной культуры.</p> <p>Источники формирования организационной культуры: взгляды, ценности, представления основателей организации; коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации; новые взгляды, ценности и т.д.</p> <p>Риски, возникающие в результате воздействия новых взглядов и ценностей на функционирование организационной культуры компании.</p> <p>Риски от воздействия неконтролируемых факторов внешней среды на формирование организационной культуры компании.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.5, 9.1.6, 9.2.3	ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3

10.	Подходы к формированию организационной культуры	<p>Разработка и принятие документов, таких как Миссия, Корпоративный кодекс, Философия компании.</p> <p>Продвижение и регулярная демонстрация нужного поведения формальными и неформальными лидерами компании для эффективного формирования организационной культуры компании. Обучение сотрудников навыкам, которые особенно важны для эффективного функционирования организационной культуры компании.</p> <p>Риски, возникающие при отсутствии консенсуса интересов всех сотрудников компании при разработке и принятии Миссии, Корпоративного кодекса, Философии компании для эффективного функционирования ее организационной культуры.</p>	<p>9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.5, 9.1.6, 9.2.3</p>	<p>ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3</p>
-----	---	--	--	--

11.	Механизмы управления изменениями организационной культуры	<p>Факторы, влияющие на организационную культуру. Общие принципы изменения организационной культуры.</p> <p>Культура организации на этапах ее жизненного цикла. Механизмы изменения организационной культуры в соответствии со стадией развития организации.</p> <p>Динамика культурных изменений. Механизмы изменения организационной культуры.</p> <p>Управление и условия успешного проведения изменений. Модель изменений культуры Курта Левина. Проблемы адаптации. Механизмы распространения организационной культуры. Развитие субкультур.</p> <p>Дефекты организационной культуры компании. Роль основателей организации в процессе управления изменениями организационной культуры. Роль руководителя компании в изменениях организационной культуры.</p> <p>Учет стратегических рисков и рисковых последствий при внедрения моделей управления изменениями организационной культуры .</p> <p>Учет тактических рисков и рисковых последствий при внедрения моделей управления изменениями организационной культуры.</p> <p>Разработка моделей учета рисков при планировании процессов стратегических изменений организационной культуры компании.</p> <p>Разработка моделей учета рисков при планировании процессов стратегических изменений организационной культуры компании.</p> <p>Современные стандарты и подходы для разработки моделей изменений организационной культуры и учета рисков этих изменений.</p> <p>Методы и технологии управления рисками в процессе управления изменениями организационной культуры компании.</p> <p>Методы и способы нейтрализации и снижения негативных последствий рисков в процессе управления изменениями организационной культуры компании.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.5, 9.1.6, 9.2.3	ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
-----	---	---	---	--

12.	Влияние организационной культуры на эффективность деятельности компании	<p>Требования эффективности к организационной культуре компании, ее стратегии, окружению (внешней среде) и технологиям (внутренней среде).</p> <p>Взаимосвязь организационной культуры и организационной стратегии компании.</p> <p>Необходимость инновационной культуры, основывающейся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении.</p> <p>Организационная культура как фактор эффективности деятельности компании.</p> <p>Взаимосвязь уровня организационной культуры компании и ее престижа и конкурентоспособности.</p> <p>Организационная культура как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать подразделения организации и отдельных лиц на общие цели.</p> <p>Параметры эффективной организационной культуры компании.</p> <p>Разработка стандартов и критериев рисков при разработке при обосновании организационных стратегии компании и формировании ее организационной культуры.</p> <p>Учет рисков как необходимый элемент стандарта при разработке организационных стратегий и формировании организационной культуры компании.</p> <p>Критерии и показатели оценки организационной культуры при оценке эффективности деятельности компании.</p> <p>Технология учета рисков при оценке влияния организационной культуры компании на ее конкурентоспособность на рынке.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.1, 9.2.2, 9.1.5, 9.1.6, 9.2.3	ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
-----	---	---	---	--

### Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

#### Форма обучения: очная, 2 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	5
2.	2	1	0	1	5
3.	2	1	0	1	5
4.	2	1	0	1	5
5.	2	1	0	1	5
6.	2	1	0	1	5
7.	2	1	0	1	5
8.	2	1	0	1	5
9.	3	2	0	1	5

10.	3	2	0	1	9
11.	4	2	0	2	9
12.	4	2	0	2	9
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
<b>Итого</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>76</b>

**Форма обучения: очно-заочная, 2 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	6
2.	1	0	0	1	6
3.	2	1	0	1	5
4.	1	0	0	1	5
5.	3	1	0	2	6
6.	3	1	0	2	6
7.	3	1	0	2	5
8.	2	1	0	1	6
9.	2	1	0	1	6
10.	3	1	0	2	7
11.	3	1	0	2	8
12.	3	1	0	2	8
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
<b>Итого</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>78</b>

**Форма обучения: заочная, 2 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	6
2.	2	1	0	1	6
3.	2	1	0	1	6
4.	2	1	0	1	6
5.	1	0	0	1	8
6.	1	1	0	0	8
7.	1	0	0	1	6
8.	1	0	0	1	8
9.	1	1	0	0	8

10.	1	0	0	1	8
11.	1	0	0	1	8
12.	1	0	0	1	8
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	18	6	0	10	90

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины студенту необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

### Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов. На лекциях студенты получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение студентов сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

### Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, студенту следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов студентов.

### Самостоятельная работа

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих студентов к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает

студент, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине студенту необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии студенту следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

## **6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины**

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

### **Тест для формирования «ПК-4.1»**

Вопрос №1 .

Стейкхóлдер в оперативном управлении это:

*Варианты ответов:*

1. Не заинтересованная сторона
2. Нейтральная сторона
3. Заинтересованная сторона

Вопрос №2 .

КРІ позволяют производить:

*Варианты ответов:*

1. Контроль использования основных устройств и механизмов
2. Контроль использования финансовых ресурсов
3. Контроль деловой активности сотрудников и компании в целом

Вопрос №3 .

Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления:

*Варианты ответов:*

1. повышает
2. снижает
3. не влияет

Вопрос №4 .

Определите характер соотношения риска и неопределенности:

*Варианты ответов:*

1. риск может быть причиной неопределенности
2. неопределенность может быть причиной риска
3. между этими явлениями нет связи;
4. риск и неопределенность – идентичные понятия.

## Вопрос №5 .

Модель, характеризующаяся наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых, четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности трех ключевых участников, а также сравнительно простым механизмом взаимодействия между корпорацией и акционерами, между самими акционерами, как на ежегодных общих собраниях, так и в промежутках между ними – это ... модель.

*Варианты ответов:*

1. англо-американская
2. французская;
3. немецкая;
4. японская.

## Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

## Выполнение реферата для формирования «ПК-4.2»

1. Понятие организации. Теория организации в системе наук.
2. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации.
3. Принципы и методы теории организации.
4. Понятие и содержание культуры организации.
5. Типология организационных культур по степени влияния на организацию.
6. Типология организационных культур, основанная на конкурирующих ценностях.
7. Типология организационных культур по С. Хонди.
8. Типология организационных культур по Д. Кроулу.
9. Особенности и принципы организационной культуры.
10. Структура организационной культуры.
11. Управление организационной культурой.
12. Изучение социальной структуры и культуры организации.
13. Организационная культура и персонал.
14. Социально-психологические основы организационной культуры.
15. Субкультуры и контркультуры в организации.
16. Основные элементы знаково-символической системы.
17. Особенности органической, предпринимательской, бюрократической, партисипативной организационных культур.
18. Характеристика сочетаний взаимодействия изменений поведения и культуры (по В. Сате).
19. Влияние культуры на организационную жизнь – модель В. Сате.
20. Связь между культурой и успехом в работе организации – модель Т. Питерса - Р. Уотермана.
21. Связь между культурой и результатами деятельности – модель Т. Парсонса (модель АО1Б).
22. Модель Р. Квина и Дж. Рорбаха «Конкурирующие ценности и организационная эффективность».
23. Особенности организации труда персонала в организациях с различными оргкультурами.
24. Особенности мотивации персонала в организациях с различными оргкультурами.
25. Особенности оценки персонала в организациях с различными оргкультурами.
26. Учет требований оргкультуры при подборе персонала.
27. Влияние организационной культуры на адаптацию работников.
28. Взаимосвязь оргкультуры и стимулирования труда.
29. Учет оргкультуры при развитии персонала.
30. Организационная культура как основа трудовых перемещений.

31. Влияние оргкультуры на процесс высвобождения персонала.
32. Организационная культура как инструмент регулирования социальнопсихологических отношений.
33. Учет требований оргкультуры при планировании численности и структуры персонала.
34. Основные элементы знаково-символической системы.
35. Особенности органической, предпринимательской, бюрократической, партисипативной организационных культур.
36. Типология ОК Р. Блейка и Ж. Мутона.
37. Типология ОК Уильяма Оучи.
38. Типология ОК на основе большего - меньшего влияния на деятельность организации.
39. «Классическая» типология ОК Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди.
40. Типология ОК С. Ханди.
41. Типология ОК Р. Акоффа.
42. Типология ОК М. Бурке.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

### Кейс для формирования «ПК-4.3»

Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компания «Стиль» и компания «Забава»). Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты.

На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме.

Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний «Стиль» и «Забава» сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению

сложившейся ситуации.

Исследователи должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга).

Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А

Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организации.

Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая, в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании.

Результаты исследования специалиста А показали, что компания «Забава» значительно уступает компании «Стиль» по уровню развития организационной культуры.

Сотрудники компании «Забава», как значилось в его отчете, «совершенно безалаберно» относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники «Забавы» часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего.

В то же время, сотрудники компании «Стиль» очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании «Стиль», привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании «Забава». Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

Рекомендации

Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании «Забава» с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании «Стиль». По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

Исследователь Б

Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявления радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов). Каждое найденное явление фиксировалось в листе

наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях. Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании «Забава» значительно выше, чем в компании «Стиль». Сотрудники компании «Забава», занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании «Стиль» не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании «Забава», лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально «ночевать» на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией «Стиль». Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники «Забавы» предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников «Стиля», те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники «Забавы» поняли, что «Стиль» способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

#### Рекомендации

Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании «Стиль», тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

#### Итог

Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании «Стиль» значительно более развита по сравнению с компанией «Забава». В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании «Забава». Два разных понимания организационной культуры – две разные операционализации – два разных результата – совершенно разные советы по управлению компаниями.

#### Вопросы

1. Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?
2. Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?
3. Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга Х, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?
4. Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?
5. В какой компании, на ваш взгляд, организационная культура более развита?
6. Что является основанием организационной культуры для специалиста А, специалиста Б?

#### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Кейс для формирования «ПК-4.3»**

1) Рассмотреть перечень рисков (рисков корпоративного управления, бизнес-рисков, комплексных рисков):

- Снижение стоимости компании,
- Потеря прав собственности на акции,
- Невозможность реализации прав участия в управлении компанией,
- Нарушение интересов акционера со стороны менеджмента,
- Нарушение прав акционеров со стороны контролирующего акционера,
- Нарушение прав собственности на получение достоверной и своевременной информации для принятия решений,
- Отсутствие ликвидности акций,
- Риск изъятия собственности в результате банкротства или захвата.

Как можно классифицировать указанные риски?

## Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Тест для формирования «ПК-5.1»

Вопрос №1 .

Предметом параметрического анализа являются:

*Варианты ответов:*

1. Интегральные и дифференциальные факторы
2. Экзогенные и эндогенные факторы
3. Положительные и отрицательные факторы

Вопрос №2 .

Планово-производственные нормативы:

*Варианты ответов:*

1. Входят в Нормативную базу оперативного планирования
2. Не входят в Нормативную базу оперативного планирования
3. Узакониваются приказом по строительной организации

Вопрос №3 .

Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса

*Варианты ответов:*

1. проблематика кризиса, острота кризиса
2. масштаб кризиса; область развития, охваченная кризисом; стадия (фаза) проявления кризиса
3. причины кризиса, возможные последствия кризиса
4. все вышеперечисленное

Вопрос №4 .

Тщательная проработка проекта решения на стадии поиска возможных вариантов, выявление узких мест и источников риска приводит

*Варианты ответов:*

1. к увеличению риска;
2. к полному предотвращению отрицательных последствий риска
3. к уменьшению, предотвращению и компенсации отрицательных последствий риска

Вопрос №5 .

Распределение риска на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей

*Варианты ответов:*

1. учет рисков;
2. расчет рисков;
3. классификация рисков

### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### **Выполнение реферата для формирования «ПК-5.2»**

1. Диверсификация как ключевой вопрос в планировании и стратегии корпоративного уровня.
2. Предпосылки и стратегические цели создания интегрированных корпоративных структур (ИКС).
3. Стратегические аспекты процессов формирования корпоративных структур холдингового типа.
4. Как образуется организационная структура корпоративного центра, какие факторы определяет круг его функций, полномочий, ответственности.
5. Социальная политики и социальная ответственность корпораций.
6. Основы внутрикорпоративных отношений.
7. История развития взглядов на улучшение бизнес-процессов.
8. Реинжиниринг бизнес-процессов, основные принципы и методология.
9. Информационные системы, их роль в управлении корпорацией.
10. Виртуальные корпорации, особенности и проблемы.
11. Антикризисный менеджмент, основные задачи и проблемы.
12. Реструктуризация корпорации - средство повышения ее конкурентоспособности.
13. Система сбалансированных показателей – средство реализации стратегии развития корпорации.

14. Особенности мотивации труда в корпорациях.
15. Специфика современных проблем корпоративного управления, примеры из практики.
16. Современные подходы к построению корпоративных информационных систем.
17. Менеджмент обеспечивающей цепочки (Supply Chain Management – SCM), примеры применения.
18. Современные подходы к построению бизнес-процессов и их совершенствованию.
19. Эволюция организационных структур, процессное управление.

#### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

#### Презентация для формирования «ПК-5.3»

- Организация и разработка политики риск-менеджмента.
- Формирование культуры и концепции риск-менеджмента.
- Развитие корпоративной структуры управления рисками.
- Внутренняя документация по риск-менеджменту.
- Идентификации рисков.
- Программы для сбора и диагностики рисков.
- Процесс выявления рисков, присущих конкретной компании.
- Оценка рисков и результатов воздействия на конкретное предприятие.
- Составление карты рисков.
- Способы разрешения и инструменты снижения рисков.
- Программы по управлению рисками и их апробация.
- Системы мониторинга и контроля программы риск-менеджмента.
- Оценка эффективности управления рисками.

#### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
--------	---------------------

Неудовлетворительно	В презентации не раскрыто содержание представляемой темы; имеются фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки. Не представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем не соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Удовлетворительно	Презентация включает менее 8 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, нечетко определена структура презентации, имеются содержательные, орфографические и стилистические ошибки (более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Хорошо	Презентация включает менее 12 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, имеются незначительные содержательные, орфографические и стилистические ошибки (не более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем в полной мере соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Отлично	Презентация включает не менее 12 слайдов основной части. В презентации полностью и глубоко раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, отсутствуют фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки, представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении

### **Презентация для формирования «ПК-5.3»**

1. Стандарт ISO /CD 31000 (проект комитета) General guidelines for principles and implementation of risk management
2. Стандарт BS 31100:2008 (британский стандарт) Code of practice for risk management
3. Стандарт AS/NZS 4360:2004 Risk management
4. Стандарт HB 436:2004 (австралийское руководство) Risk management Guidelines — Companion to AS/NZS 4360:2004
5. Стандарт BS 5760-7:1991 (IEC 61025:1990) Reliability of systems, equipment and components — Part 7: Guide to fault tree analysis (FTA)
6. Стандарт CSA Q 850:1997 (канадский стандарт) Risk Management Guidelines for Decision Makers
7. Стандарт JIS Q 2001:2001 (японский стандарт) Guidelines for development and implementation of risk management system
8. Стандарт ONR 49000:2004 Risk management for organizations and systems - Terms and principles
9. Стандарт ONR 49001:2004 Risk management for organizations and systems - Elements of the risk management systems
10. Стандарт ONR 49002-1:2004 Risk management for organizations and systems - Part 1: Guidelines for risk management
11. Стандарт ONR 49002-2:2004 Risk management for organizations and systems - Part 2: Guidelines for the integration of risk management into the general management system
12. Стандарт ONR 49003:2004 Risk management for organizations and systems - Qualification of the risk manager
13. Стандарт ONORM S 2300 Risk, security and crisis management - Concepts
14. Стандарт ONORM S 2310 Risk, security and crisis management - Selection and verification criteria for

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	В презентации не раскрыто содержание представляемой темы; имеются фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки. Не представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем не соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Удовлетворительно	Презентация включает менее 8 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, нечетко определена структура презентации, имеются содержательные, орфографические и стилистические ошибки (более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Хорошо	Презентация включает менее 12 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, имеются незначительные содержательные, орфографические и стилистические ошибки (не более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем в полной мере соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Отлично	Презентация включает не менее 12 слайдов основной части. В презентации полностью и глубоко раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, отсутствуют фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки, представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении

### Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

#### Тема 1. Понятие организационной культуры

1. Организационная культура как часть общей национальной культуры, ее духовная и материальная составляющая.
2. Организационная культура как составляющая организационных отношений.
3. Понятие и сущность культуры организаций.
4. Понятие культурной среды организации.
5. История исследований феномена организационной культуры.
6. Теоретические подходы к изучению организационной культуры.
7. Особенности рассмотрения данного феномена в зарубежных и отечественных исследованиях.
8. Неоднозначность влияния культуры на организационные процессы.
9. Функции организационной культуры.

#### Тема 2. Структура организационной культуры

10. Организационная культура как совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в организации
11. Глубина существования культуры.
12. Подходы к пониманию уровней проявления организационной культуры.
13. Структурные компоненты организационной культуры и их особенности.
14. Риски организационной культуры, возникающие с позиции "двойных стандартов" норм и ценностей, декларируемых на различных уровнях организационной культуры.
15. Риски, возникающие в результате подходов стратегических стейкхолдеров и топ-менеджмента

компании при разработке базовых норм, систем и ценностей для формирования организационной культуры компании.

### *Тема 3. Элементы организационной культуры*

16. Понятия и категории, идеалы и ценности организационной культуры.
17. Организационные отношения – особые отношения сотрудников предприятия между собой и их руководством.
18. Корпоративное управление как система принятия решений, учитывающая интересы всех сотрудников предприятия.
19. Ценности – эталоны и критерии оценки деятельности предприятия.
20. Миссия компании – высшее предназначение, философия компании.
21. Корпоративный кодекс предприятия.
22. Корпоративный дух – особый общий настрой руководства и сотрудников компании.
23. Фирменный стиль – один из регуляторов поведения и внешнего вида компании и ее сотрудников.
24. Имидж и бренд компании.
25. Корпоративные ритуалы и корпоративные праздники.
26. Риски, возникающие при формировании эталонов и критериев деятельности организации, не учитывающие консенсус интересов всех сотрудников организации.
27. Риски, возникающие при противоречиях между формальным и неформальными подходами при разработке миссии и корпоративного кодекса организации.

### *Тема 4. Типы организационной культуры*

28. Критерии типологий культур.
29. Типология культур С. Ханди – культура власти, роли, задачи, личности.
30. Типология культур Р.Акоффа.
31. Типология культур соотношения рисков и обратной связи А.А. Кеннеди и Г. Ховстеда.
32. Культуры, основанные на различных ценностных ориентациях Ф. Клухона и Ф.Л. Штротбека.
33. Типы организационных культур в России.

### *Тема 5. Виды организационной культуры*

34. Социально-психологическая характеристика культуры различных социальных организаций.
35. Особенности организационной культуры в зависимости от сферы и рода деятельности организации, их формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе.
36. Менталитет в организационной культуре. Исследования Г. Хофштеде.
37. Традиционные классификации организационной культуры Дилла и Кеннеди, Блейка и Мутона, Оучи.
38. Современные классификации организационных культур Бурке и Ханди.
39. Понятие «высокой» и «низкой» культуры.
40. Признаки «здоровой и нездоровой» организационной культуры.
41. Обезличенные и персонализированные культуры.
42. Открытые и закрытые культуры.
43. Риски, возникающие при функционировании "нездоровой" организационной культуры,
44. Риски, возникающие как результат противоречий обезличенных и персонализированных подходов к формированию организационной культуры.
45. Риски, возникающие при функционировании открытых и закрытых организационных культур.
46. Риски, возникающие при функционировании организационных культур в зависимости от сферы и рода деятельности организации, их формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе.

### *Тема 6. Организационная культура и управление*

47. Система власти в современной организации как форма многоканальной зависимости индивида от организации.
48. Роль организационной культуры в разрешении базовых организационных противоречий.
49. Организационная культура, как фактор, обуславливающий формирование в организации общего культурного пространства.
50. Системы и основания организационной власти.

51. Взаимосвязь власти, влияния и культуры организации.
52. Формы управления и организационная культура.
53. Организационная культура и стратегии коммуникативного взаимодействия.
54. Организационная культура как синтез общественной культуры и культуры личности.
55. Личная культура руководителя.
56. Социокультурная компетентность руководителя.
57. Риски, возникающие в управлении организационной культурой, в зависимости от типа власти и влияния руководителей.
58. Риски как элемент организационной культуры при возникновении базовых организационных противоречий в компании.
59. Риски как результат возникновения организационных и коммуникативных барьеров на пути формирования общего культурного пространства компании.

#### *Тема 7. Взаимодействие культур внутри организации*

60. Неоднородность организационной культуры крупных организаций.
61. Стихийные процессы образования субкультур и контркультур.
62. Понятие субкультуры.
63. Гендерные различия в субкультуре. Учет гендерных различий при определении культуры.
64. Особенности взаимодействия разных возрастных групп в составе одной организации.
65. Возрастные и профессиональные субкультуры.
66. Процессы противодействия существующим культурным нормам и ценностям со стороны различных групп и персонала.
67. Контркультура и девиантность в организации.
68. Риски, возникающие как результат противоречия основных культур, субкультур и контркультур.
69. Риски, возникающие как результат противостояния основных культур и контркультур.
70. Риски, возникающие в процессе неоднородности организационных культур крупных организаций.
71. Риски как результат игнорирования различий и противоречий интересов и влияний различных групп в организации.
72. Риски, возникающие при противодействии существующим культурным нормам и ценностям со стороны различных групп и персонала.

#### *Тема 8. Диагностика организационной культуры*

73. Цель и этапы диагностики организационной культуры.
74. Этапы диагностики корпоративной культуры
75. Инструменты диагностики организационной культуры.
76. Оценка управленческих навыков руководства компании.
77. Рейтинговые оценки сотрудников.
78. Методы диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна.
79. Методы диагностики организационной культуры Т. Дилла и А. Кеннеди
80. Методика диагностики организационной культуры Г. Хофштеде.
81. Современные подходы к стандартам и критериям диагностики организационной культуры в странах с развитой рыночной экономикой и России.
82. Учет элементов риска и неопределенности при разработке методов и технологии диагностики организационной культуры.
83. Современные подходы к формированию критериев риска при обосновании целей и задач диагностики организационной культуры в компаниях.
84. Методика выявления противоречий организационных процессов в ходе диагностирования организационной культуры компании и оценка рисков данных противоречий.
85. Технология положительных сторон и рисков в результате действий со стороны менеджеров и стратегических стейкхолдеров на основе диагностики организационной культуры компании.

#### *Тема 9. Процесс и источники формирования организационной культуры*

86. Понятие и содержание процесса формирования организационной культуры.
87. Подходы к формированию организационной культуры.

88. Основные факторы, под влиянием которых происходит формирование организационной культуры.
89. Источники формирования организационной культуры.
90. Риски, возникающие в результате воздействия новых взглядов и ценностей на функционирование организационной культуры компании.
91. Риски от воздействия неконтролируемых факторов внешней среды на формирование организационной культуры компании.

*Тема 10. Подходы к формированию организационной культуры*

92. Разработка и принятие Миссия компании
93. Разработка и принятие Корпоративного кодекса компании.
94. Разработка и принятие документов Философия компании.
95. Продвижение и регулярная демонстрация нужного поведения формальными и неформальными лидерами компании для эффективного формирования организационной культуры компании.
96. Обучение сотрудников навыкам, которые особенно важны для эффективного функционирования организационной культуры компании.
97. Риски, возникающие при отсутствии консенсуса интересов всех сотрудников компании при разработке и принятии Миссии, Корпоративного кодекса, Философии компании для эффективного функционирования ее организационной культуры.

*Тема 11. Механизмы управления изменениями организационной культуры*

98. Факторы, влияющие на организационную культуру.
99. Общие принципы изменения организационной культуры.
100. Культура организации на этапах ее жизненного цикла.
101. Механизмы изменения организационной культуры в соответствии со стадией развития организации.
102. Динамика культурных изменений.
103. Механизмы изменения организационной культуры.
104. Управление и условия успешного проведения изменений.
105. Модель изменений организационной культуры Курта Левина.
106. Механизмы распространения организационной культуры.
107. Дефекты организационной культуры компании.
108. Роль основателей организации в процессе управления изменениями организационной культуры.
109. Роль руководителя компании в изменениях ее организационной культуры.
110. Учет стратегических рисков и рисковых последствий при внедрения моделей управления изменениями организационной культурой.
111. Учет тактических рисков и рисковых последствий при внедрения моделей управления изменениями организационной культурой.
112. Разработка моделей учета рисков при планировании процессов стратегических изменений организационной культуры компании.
113. Разработка моделей учета рисков при планировании процессов стратегических изменений организационной культуры компании.
114. Современные стандарты и подходы для разработки моделей изменений организационной культуры и учета рисков этих изменений.
115. Методы и технологии управления рисками в процессе управления изменениями организационной культуры компании.
116. Методы и способы нейтрализации и снижения негативных последствий рисков в процессе управления изменениями организационной культуры компании.

*Тема 12. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности компании*

117. Требования эффективности к организационной культуре компании, ее стратегии, окружению (внешней среде) и технологиям (внутренней среде).
118. Взаимосвязь организационной культуры и организационной стратегии компании.
119. Необходимость инновационной культуры, основывающейся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном

общении.

120. Организационная культура как фактор эффективности деятельности компании.

121. Взаимосвязь уровня организационной культуры компании и ее престижа и конкурентоспособности.

122. Организационная культура как мощный стратегический

123. инструмент, позволяющий ориентировать подразделения организации и отдельных лиц на общие цели.

124. Параметры эффективной организационной культуры компании.

125. Разработка стандартов и критериев рисков при разработке при обосновании организационных стратегии компании и формировании ее организационной культуры.

126. Учет рисков как необходимый элемент стандарта при при разработке организационных стратегий и формировании организационной культуры компании.

127. Критерии и показатели оценки организационной культуры при оценке эффективности деятельности компании.

128. Технология учета рисков при оценке влияния организационной культуры компании на ее конкурентоспособность на рынке.

### **Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины**

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

## **7. Ресурсное обеспечение дисциплины**

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>4. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>5. Спутник (свободно распространяемое программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>6. AnyLogic (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>7. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>8. iTALC (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>9. ArgoUML (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>10. ARIS EXPRESS (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>11. Erwin (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>12. Inkscape (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>13. Maxima (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>14. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>15. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>16. MPLAB (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>17. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>18. Oracle VM VirtualBox (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>19. Paint .NET (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>20. SciLab (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>21. WinAsm (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>22. GNS 3 (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>23. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>24. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>25. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>26. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)</li> </ol>
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>2. <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a> (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a> - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа)</li> <li>2. <a href="https://www.rsl.ru">https://www.rsl.ru</a> - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа)</li> <li>3. <a href="https://link.springer.com">https://link.springer.com</a> - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа)</li> <li>4. <a href="https://zbmath.org">https://zbmath.org</a> - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"</li> <li>2. <a href="https://openedu.ru">https://openedu.ru</a> - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>

Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения:</p> <p>занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Лаборатории и кабинеты:</p> <p>1. Учебная аудитория Лаборатория информатики Компьютерный класс, включая оборудование: Комплекты учебной мебели, демонстрационное оборудование – проектор и компьютер, учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, доска, персональные компьютеры</p>
-------------------------------------	---

## 8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.1 Основная литература								
9.1.1	Михненко П.А.	Теория организации и организационное поведение	Университет «Синергия»	2019	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/101340.html">http://www.iprbookshop.ru/101340.html</a>	по логину и паролю
9.1.2	Згонник Л.В.	Организационное поведение	Дашков и К	2019	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/85261.html">http://www.iprbookshop.ru/85261.html</a>	по логину и паролю
9.1.3	Дорофеева Л.И.	Организационная культура	Ай Пи Ар Медиа	2021	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/109496.html">http://www.iprbookshop.ru/109496.html</a>	по логину и паролю
9.1.4	Емельянцева Н.В.	Управление организационной культурой	Университет экономики и управления	2018	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/86420.html">http://www.iprbookshop.ru/86420.html</a>	по логину и паролю
9.1.5	Ларионов И.К. Брагин Н.И. Герасин А.Н. Герасина О.Н. Герасина Ю.А. Гуреева М.А. Ехлакова Е.А. Плеханов С.В. Сальникова Т.С. Хончев М.А. Ларионова И.И.	Антикризисное управление	Дашков и К	2019	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/85637.html">http://www.iprbookshop.ru/85637.html</a>	по логину и паролю
9.1.6	Фомичев А.Н.	Риск-менеджмент	Дашков и К	2018	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/85667.html">http://www.iprbookshop.ru/85667.html</a>	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	Басенко В.П. Дианова В.А.	Теория организации и организационное поведение	Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа	2018	учебное наглядное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/78043.html">http://www.iprbookshop.ru/78043.html</a>	по логину и паролю

9.2.2	Емельянцеv Н.В.	Организационная культура	Университет экономики и управления	2018	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/86408.html">http://www.iprbookshop.ru/86408.html</a>	по логину и паролю
9.2.3	Панягина А.Е. Свистунов А.В.	Управление рисками на предприятии: теория и практика	Ай Пи Ар Медиа	2020	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/96561.html">http://www.iprbookshop.ru/96561.html</a>	по логину и паролю

## **9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<https://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных

занятий;

в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;

педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;

действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;

печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;

обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;

предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи

объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Год начала подготовки студентов - 2023