

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 25.12.2025 13:48:14  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ и ФИНАНСОВ**  
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))

**УТВЕРЖДЕНО**

Директором СЗИУ РАНХиГС  
Хлутков А.Д.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Управление спортивной деятельностью  
и организация крупных спортивных мероприятий**  
(наименование образовательной программы)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) модуля**

**Б1.О.02 Теория организации и организационное поведение**  
(код и наименование дисциплины)

**38.04.02 Менеджмент**  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

очная, заочная  
(формы обучения)

Год набора – 2025 г.

Санкт-Петербург, 2025 г.

**Автор(ы)–составитель(и) РПД:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Кучина О.В.

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

**Заведующий кафедрой менеджмента**

д.э.н., профессор Лабудин Александр Васильевич

*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

РПД (Б1.О.02 Теория организации и организационное поведение) одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от 25.04.2025 № 5.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	6
3. Содержание и структура дисциплины	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	10
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	13
6. Методические материалы для освоения дисциплины	15
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"	17
7.1. Основная литература	17
7.2. Дополнительная литература	17
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация	18
7.4. Интернет-ресурсы	18
7.5. Иные источники	18
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	18

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.О.02 «Теория организации и организационное поведение» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Способен разрабатывать и совершенствовать организационную структуру, формировать и руководить командой проекта, использовать эффективные методы управления персоналом
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1	Способен осуществлять социальную политику и социальное развитие команды проекта, организации с учетом межкультурного взаимодействия
ОПК ОС-1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС-1.1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии развития организации с использованием современных практик управления

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Код компонента компетенции	Результаты обучения
УК-3.1	<b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>теории организации, методов управления организационным поведением;</li> <li>методов формирования проектной организационной культуры;</li> <li>психологических особенностей формирования рабочих коллективов; технологии разрешения конфликтов и противоречий; алгоритмов планирования командной работы.</li> </ul>
	<b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>отбор и формирование команд для решения задач организации</li> <li>управления коллективами, командами проектов;</li> <li>учета психологических и деловых особенностей членов команды;</li> <li>мотивировать членов команды проекта на достижение целей организации.</li> </ul>
	<b>на уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>формирования команд под решение задач организации;</li> <li>руководства коллективами и командами для достижения целей;</li> <li>стимулирования эффективной работы членов команды.</li> </ul>
УК-5.1	<b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>базовых категорий и понятий: группа, разновидности социальных групп, основные принципы групповой динамики,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>особенностей социальных, этнических, конфессиональных, культурных проблем, возникающих в условиях существующей информационной среды современных социально-экономических систем;</li> <li>методов разрешения конфликтов.</li> </ul>
	<b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>формировать командный подход на принципах взаимодействия с учётом социально-культурных особенностей, этнических и конфессиональных различий отдельных членов группы;</li> <li>организовывать командную работу: делегировать полномочия и ответственность, распределять задачи и контролировать их выполнение, оценивать общий прогресс и эффективность групповой работы;</li> <li>выявлять этические проблемы, связанные с противоречием информационно-технологического базиса и управленческих запросов современного общества.</li> </ul>
	<b>на уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>формирования команд на принципах взаимодействия, с учётом социально-культурных особенностей, этнических и конфессиональных различий отдельных членов проектной команды;</li> <li>использования методов формирования проектных команд с учётом социально-культурных особенностей, этнических и конфессиональных различий отдельных членов группы.</li> </ul>
ОПК ОС-1.1	<b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>методов и процедур теории организации;</li> <li>методов и процедур бенчмаркинга;</li> <li>направлений совершенствования управленческой деятельности в организации.</li> </ul>
	<b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>диагностировать проблемную ситуацию, предлагать управленческое решение с учетом трендов внешней среды, на основе современной теории менеджмента, используя инструменты бенчмаркинга.</li> </ul>
	<b>на уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>владения методами анализа внешней среды;</li> <li>владения методами бенчмаркинга;</li> <li>диагностики управленческих проблем организации;</li> <li>разработки программ организационного развития.</li> </ul>
ОПК ОС-3.1	<b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур анализа среды организации;</li> <li>методов и процедур анализа внешней среды организации, конкурентного анализа;</li> <li>методов и техник организационного проектирования.</li> </ul>
	<b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>осуществлять анализ внешней среды организации;</li> <li>разрабатывать программы организационного развития;</li> <li>осуществлять реализацию проектов и программ развития организации.</li> </ul>
	<b>на уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>разработки проектов и программ организационного развития.</li> </ul>

## 2.1 Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 академ. часов /81 астр. час.

Вид работы	Трудоемкость в академ. часах (очная/ заочная)
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108/108</b>
<b>Контактная работа</b>	<b>22/10</b>
Лекции	4/2
Практические занятия	18/8
Лабораторные занятия	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>86/94</b>
Контроль	-/4
Формы текущего контроля	доклад, тематическая презентация, кейс, практическое задание, диагностическое

	тестирование, аналитическое задание, форсайт-сессия
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Зачет</b>

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина Б1.О.02 «Теория организации и организационное поведение» относится к базовой части учебного плана направления 38.04.02 Менеджмент магистерская программа «Управление спортивной деятельностью и организация крупных спортивных мероприятий».

Результаты освоения дисциплины «Теория организации и организационное поведение» необходимы для изучения дисциплин: Стратегический менеджмент и стратегический анализ; Проектный подход в менеджменте; Иностранный язык профессиональных коммуникаций; Управление спортивными кластерами, Менеджмент объектов спортивной инфраструктуры, Операционный менеджмент в индустрии спорта, Управление активами организаций в спорте, Стратегия управления проектами в спортивной индустрии, Предпринимательство и лидерство в спорте, Маркетинг спортивных товаров и услуг.

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий, в поддержку дисциплины создан электронный образовательный курс на платформе Moodle в СДО Академии, онлайн занятия проходят в системе Teams.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

## **3. Содержание и структура дисциплины**

### **3.1. Структура дисциплины**

*Очная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и /или разделов	Объем дисциплины (модуля), час						Форма текущего контроля <sup>1</sup>
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1.	Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	9	1/1		2/2		6	ПЗ
Тема 2.	Типы организаций и их структура	12			2/2		10	ПЗ
Тема 3.	Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом	12			2/2		10	К
Тема 4.	Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления	13	1/1		2/2		10	ДП
Тема 5.	Методология и технология моделирования организационного поведения	12			2/2		10	ДТ
Тема 6.	Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	12			2/2		10	К
Тема 7.	Гибридизация моделей организационного поведения	13	1/1		2/2		10	АЗ
Тема 8.	Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем	12			2/2		10	Ф
Тема 9.	Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)	13	1/1		2/2		10	ДП
Промежуточная аттестация								Зачет
ВСЕГО		108	4/4		18/18		86/86	

<sup>1</sup> ДП – доклад и тематическая презентация, К - кейсы, ПЗ - практическое задание, ДТ - диагностическое тестирование, АЗ - аналитическое задание, Ф - форсайт-сессия

**Заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем и /или разделов	Объем дисциплины (модуля), час						Форма текущего контроля <sup>2</sup>
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1.	Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	11			1/1	-	10	ПЗ
Тема 2.	Типы организаций и их структура	11			1/1	-	10	ПЗ
Тема 3.	Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом	13	1/1		1/1	1	10	К
Тема 4.	Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления	13	1/1		1/1	1	10	ДП
Тема 5.	Методология и технология моделирования организационного поведения	12			1/1	1	10	ДТ
Тема 6.	Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	12			1/1	1	10	К
Тема 7.	Гибридизация моделей организационного поведения	11			1/1	-	10	АЗ
Тема 8.	Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем	13			1/1	-	12	Ф
Тема 9.	Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)	12			-	-	12	ДП
Промежуточная аттестация								Зачет
ВСЕГО		108	2/2		8/8	4	94/94	

<sup>2</sup> То же



## **3.2. Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа.**

Теория организации в системе наук. Этапы развития и становления теории организации. Особенности системного подхода в теории организации. Вариативность поведенческих концепций в различных условиях – сравнительный анализ вероятностных исходов поведения для человека и организации. Формирование системной управленческой точки зрения. Гуманистическая ориентация менеджмента: экология взаимодействия организации и человеческого капитала, этика и социальная ответственность человека и бизнеса (организации) по отношению друг к другу.

### **Тема 2. Типы организаций и их структура.**

Понятие и сущность организации. Законы организации. Жизненный цикл организации. Эволюция взглядов и современные тренды трансформации организаций (оболочечные, виртуальные и т.п.). Структурный подход к организации. Организационные структуры, тенденции изменения организационных структур в 21 веке. Организационная культура как поведенческий аспект организации. Три уровня изучения организационного поведения. Типология и классификационные характеристики организаций. Основные модели организационного поведения.

### **Тема 3. Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом.**

Тенденции изменения современного мира с точки зрения концепции порядка и хаоса. Требования к будущему: организациям, сотрудникам, лидерам. Менеджмент будущего. Основные параметры упорядоченных и хаотических внешних сред и их влияние на поведение бизнеса и организаций в целом. Повышение вероятности получения заданного результата организационного поведения. Основные принципы моделирования внутренней среды организации. Оценка результативности и эффективности возможного (вероятного) организационного поведения. Перспективное видение развития управленческих функций руководителя в свете изменения бизнес-среды и организаций.

### **Тема 4. Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления.**

Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Понятие нормального и ненормального организационного и индивидуального поведения. Оценка степени девиантности организационного и индивидуального поведения от общепринятых мировых норм. Управление девиантным поведением в обществе и в организации. Результаты девиантного поведения для человека и организации. Источники патологий и механизмы их формирования. Формы патологий и их влияние на моделирование организационного поведения. Методы исправления патологий. Поведенческие и организационные патологии как риски организации, барьеры на пути и потенциал лидерского и организационного развития.

### **Тема 5. Методология и технология моделирования организационного поведения.**

Предпосылки, принципы и закономерности моделирования организационного поведения. Логика моделирования организации в русле организационной архитектуры, качество и уровень развития ее человеческого фактора. Упорядоченная, хаотическая и смешанная внешняя среда современных организаций как граничное условие моделирования. Портрет лидера будущего как конфигулятора организации и ее поведения. Анализ ключевых компетенций современного менеджера в разрезе его системной эффективности во внешней и внутренней среде организации любого типа. Современный этап развития методологии и инструментов моделирования организационного поведения. Исследование основных проблем на пути моделирования организационного поведения.

### **Тема 6. Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения.**

Организационная архитектура и организационное зодчество. Сущность, основные механизмы, логика, динамика, ожидаемые результаты и эффективность традиционных и инновационных моделей организационного

поведения. Процессы инволюции, эволюции и мутации каждой модели. Механизмы моделирования, разрушения и трансформации каждой модели. Создание основ для динамического эволюционного моделирования.

#### **Тема 7. Гибридизация моделей организационного поведения.**

Механизмы и целеполагание формирования гибридных моделей организационного поведения, условия эффективности гибридов. Проблемы формирования и управления гибридными моделями. Основные положения, технология и инструменты организационного реинжиниринга. Буферная система как необходимое условие эффективного существования гибридной модели организационного поведения. Простая и сложная гибридизация. Оценка степени вероятности устойчивого результата гибридной модели организационного поведения.

#### **Тема 8. Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем.**

Футурология: создание образа будущей бизнес-среды. Форсайт и его возможности в моделировании будущего организации. Формирование структурно-смысловой схемы организации (проекта организационной архитектуры) в будущем. Определение параметров основных подсистем для будущего проекта (ценности и корпоративная культура, система управления, мотивация, уровень развития человеческого фактора и другие).

#### **Тема 9. Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации).**

Создание итогового проекта модели организационного поведения согласно классификатору моделей. Формирование системных связей и базовых буферов во внутренней среде организации как основы для устойчивости и прочности организационного поведения. Программа организационного развития\трансформации.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

#### **4.1. В ходе реализации дисциплины «Теория организации и организационное поведение» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
1. Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка выступлений студентов с докладами и презентациями.</li> <li>• Разбор студентами профессиональных кейсов и оценка полученных результатов.</li> <li>• Оценка выполнения студентами практических и аналитических заданий.</li> <li>• Рефлексия по результатам подготовки и участия студентов в диагностическом тестировании и в форсайт-сессии.</li> <li>• Итоги прохождения студентами теста по всем темам.</li> </ul>
2. Типы организаций и их структура	
3. Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом	
4. Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления	
5. Методология и технология моделирования организационного поведения	
6. Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	
7. Гибридизация моделей организационного поведения	
8. Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем	
9. Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации)	

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

##### **4.2.1 Типовые темы докладов и презентаций**

1. Экология взаимодействия организации и человеческого капитала
2. Проблемы формирования и управления гибридными моделями

3. Формирование системных связей и базовых буферов во внутренней среде организации как основы для устойчивости и прочности организационного поведения
4. Форсайт и его возможности в моделировании будущего организации
5. Футурология: теория и практика
6. Технология организационного реинжиниринга
7. Модель лидера будущего как конфигулятора организации и ее поведения
8. проблемы и перспективы развития методологии и инструментов моделирования организационного поведения
9. Менеджмент будущего
10. Тренды организационного дизайна
11. Исследование основных проблем моделирования организационного поведения
12. Особенности российской бизнес-среды и организационного поведения
13. Идентификация и конвергенция организационного и индивидуального поведения в компании
14. Потенциал лидерского и организационного развития: выявление, оценка, использование
15. Тенденции изменения современного мира с точки зрения концепции порядка и хаоса.
16. Целевая ориентация, основные установки и ожидаемые результаты организационного и индивидуального поведения.
17. Вариативность поведенческих концепций в различных условиях – сравнительный анализ вероятностных исходов поведения для человека и организации.
18. Формирование системной управленческой точки зрения.
19. Гуманистическая ориентация менеджмента.
20. Жизненный цикл организации.
21. Типология и классификационные характеристики организаций.
22. Основные параметры упорядоченных и хаотических внешних сред.
23. Принцип эндемического соответствия внутренней среды организации ее внешней среде (бизнес-среде).
24. Результативность и эффективность возможного организационного поведения.
25. Понятие нормального и ненормального организационного и индивидуального поведения.
26. Понятие и формы патологии поведенческой и социальной, источники патологий и механизмы их формирования.
27. Моделирование организационного поведения.
28. Организационная архитектура.
29. Гибридные модели организационного поведения, условия эффективности гибридов.
30. Форсайт технология и создание образа будущей бизнес-среды.

#### **4.2.2. Типовой кейс**

По материалам, представленным на официальных сайтах, проведите исследование (сканирование) внутренней среды организации для первичного формирования представления о целостной и системной картине организационного поведения.

№	Сайт	Компания
1	<a href="http://www.cntiproggress.ru">http://www.cntiproggress.ru</a>	ЦНТИ «Прогресс»
2	<a href="http://www.imisp.ru">http://www.imisp.ru</a>	Бизнес-школа ИМИСП
3	<a href="http://admship.ru">http://admship.ru</a>	Объединенная строительная корпорация «Адмиралтейские верфи»
4	<a href="https://kalashnikovgroup.ru">https://kalashnikovgroup.ru</a>	Группа компаний «Калашников»
5	<a href="https://www.nornickel.ru">https://www.nornickel.ru</a>	Предприятия Группы «Норникель»
6	<a href="https://www.svo.aero/ru/main">https://www.svo.aero/ru/main</a>	Международный аэропорт Шереметьево
7	<a href="https://www.mariinsky.ru">https://www.mariinsky.ru</a>	Мариинский театр
8	<a href="https://www.msu.ru/index.php">https://www.msu.ru/index.php</a>	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова
9	<a href="http://melnitsa.com">http://melnitsa.com</a>	Студия анимационного кино «Мельница»

10	<a href="http://sk.ru">http://sk.ru</a>	Фонд развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий «Сколково»
----	---	--

#### **4.2.3. Типовое практическое задание**

Проблемы и задачи стадий жизненного цикла организации: определите основные проблемы и задачи, характерные для каждой стадии жизненного цикла организации, заполнив пропуски в таблице. Дайте характеристику каждой из стадий жизненного цикла

Стадия жизненного цикла	Характеристики	Проблемы	Задачи
Рождение			
Детство			
Юность			
Зрелость			
Старение			
Возрождение			

#### **4.2.4. Типовое аналитическое задание**

Дайте определения понятиям «Гибрид», «Буфер», «Оболочка» с точки зрения теории организации и организационного поведения. Проанализируйте и дайте аналитический обзор знакомой вам компании (где вы работаете/работали/ являетесь клиентом) с точки зрения ее гибридности и наличия в ней буферов и оболочки. Подробно опишите каждый элемент и аргументируйте свое мнение. В конце приведите сайт компании, которую анализируете.

#### **4.2.5. Типовое диагностическое тестирование**

Проведите диагностическое тестирование менеджера (допустимо самотестирование), на основании полученных данных сформируйте потенциальную модель организационного поведения управляемой им структуры, обусловленную полученными результатами. Диагностический тестовый материал в полном объеме расположен в СДО и состоит из девяти профессиональных диагностических тестов.

#### **4.2.6. Типовой форсайт**

- Тип форсайта: образовательный.
- Вид: форсайт-сессия.
- Численность участников: одна учебная группа (25 человек).
- Роли на форсайте: ментор, модераторы, лидеры экспертных групп, участники-эксперты, участники-поддержка.
- Учебная группа должна быть разделена на 3-5 экспертных групп по направлениям форсайта.
- Первый этап: каждая экспертная группа работает по следующему алгоритму: Определяются стартовые тренды и наиболее яркие идеи развития. Тренды и идеи согласуются и накладываются на карту времени. Создают карты вероятных событий и технологий в виде моделей. Тестируют полученные модели на достоверность. Модели располагаются на карте времени.
- Второй этап: участники презентуют свои результаты.
- Третий этап: экспертные группы определяют стейкхолдеров и составляют таблицу их существующих и будущих потребностей. Проводится круговой линч результатов, по методике оценки венчурных проектов.
- Четвертый этап: сведение групповых карт в общую карту времени. Финальная презентация.
- Результат форсайт-сессии: участники получают визуальный образ совместного будущего включающего в себя: ключевые тренды, события, технологии, стратегические развилки и точки принятия решений, план законодательных и лоббистских мер, прогноз развития технологий и ключевых рынков.

## **5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

### 5.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет проводится в форме итогового тестирования или устного ответа на вопросы к зачету. На зачет выносится материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины. Зачетный тест включает в себя 30 вопросов. Содержание всех вопросов относится к различным разделам программы с тем, чтобы наиболее полно охватить материал учебной дисциплины. В процессе подготовки к зачету организуются предэкзаменационные консультации для всех учебных групп.

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой/промежуточный индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-3.1 Способен организовать работу команды для достижения стратегических целей организации	Разрабатывает и совершенствует организационную структуру, формирует и руководит командой проекта, использует эффективные методы управлением персоналом.	Умение создать команду для реализации идеи, на основе которой формулируется цель. Знание психологических особенностей формирования рабочих коллективов. Создание сплоченного творческого коллектива, объединённого общей идеей для реализации поставленной задачи.
УК-5.1 Способен работать в коллективе, в команде проекта, руководить и управлять членами команды, взаимодействовать с заинтересованными лицами.	Осуществляет социальную политику и социальное развитие команды проекта, организации с учетом межкультурного взаимодействия.	Эффективно выявляет сущность взаимосвязи социальной политики и актуального состояния социальной сферы; основные тенденции и механизмы управления в социальной сфере. Четко формулирует основные принципы руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности. Четко формулирует основные принципы толерантного руководства коллективом в условиях наличия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий в коллективе.
ОПК ОС-1.1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания теории управления, теории организации, практик современного менеджмента.	Решает профессиональные задачи на основе знания организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	Полнота и глубина знания теоретических основ, принципов, процессов и методов теории организации. Самостоятельное, грамотное решение задач организационного развития.
ОПК ОС-3.1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания принципов, функций, методов и процедур анализа среды организации, стратегического	Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, разрабатывает стратегии развития организации с использованием современных практик управления.	Полнота и глубина знания теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур анализа внешней среды организации, конкурентного анализа, целей стратегического планирования. Самостоятельное, грамотное формулирование методов организационного проектирования.

планирования, организационного проектирования.		
--	--	--

### **5.3. Перечень вопросов для подготовки к зачёту по дисциплине**

1. Моделирование организационного поведения в организациях различного типа.
2. Идентификация организационного и индивидуального поведения в компании.
3. Целевая ориентация, основные установки и ожидаемые результаты организационного и индивидуального поведения.
4. Сравнение эффективности двух концепций поведения с точки зрения эффективности бизнеса и системного управления бизнесом и организацией.
5. Вариативность поведенческих концепций в различных условиях – сравнительный анализ вероятностных исходов поведения для человека и организации.
6. Гуманистическая ориентация менеджмента: экология взаимодействия организации и человеческого капитала, этика и социальная ответственность человека и бизнеса (организации) по отношению друг к другу.
7. Типы организаций и их структура.
8. Понятие и сущность организации.
9. Законы организации.
10. Жизненный цикл организации.
11. Эволюция взглядов и современные тренды трансформации организаций (оболочечные, виртуальные и т.п.).
12. Типология и классификационные характеристики организаций.
13. Внешняя и внутренняя среда организаций.
14. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом.
15. Тенденции изменения современного мира с точки зрения концепции порядка и хаоса.
16. Менеджмент будущего.
17. Основные параметры упорядоченных и хаотических внешних сред и их влияние на поведение бизнеса и организаций в целом.
18. Принцип эндемического соответствия внутренней среды организации ее внешней среде (бизнес-среде).
19. Особенности российской бизнес-среды (условия существования организаций). Параметры организаций, определяющиеся российской бизнес-средой.
20. Оценка результативности и эффективности возможного (вероятного) организационного поведения.
21. Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения.
22. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления.
23. Понятие нормального и ненормального организационного и индивидуального поведения.
24. Оценка степени девиантности организационного и индивидуального поведения от общепринятых мировых норм.
25. Результаты девиантного поведения для человека и организации.
26. Понятие патологии поведенческой и социальной. Источники патологий и механизмы их формирования.
27. Формы патологий. Их влияние на моделирование организационного поведения.
28. Нормальное и аномальное поведение как основа формирования моделей организационного поведения с заданными параметрами.
29. Методы исправления патологий. Их эффективность и ожидаемые результаты применения.
30. Поведенческие и организационные патологии как риски организации, барьеры на пути и потенциал лидерского и организационного развития.
31. Технология моделирования организационного поведения.
32. Логика моделирования организации в русле организационной архитектуры, качество и уровень развития ее человеческого фактора.
33. Упорядоченная, хаотическая и смешанная внешняя среда современных организаций как граничное условие моделирования.
34. Матрица уровней развития человеческого фактора организации и ее влияние на моделирование организационного поведения.
35. Портрет лидера будущего как конфигуратора организации и ее поведения.
36. Анализ ключевых компетенций современного менеджера в разрезе его системной эффективности во внешней и внутренней среде организации любого типа.
37. Современный этап развития методологии и инструментов моделирования организационного поведения.
38. Организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения.
39. Эффективность моделей организационного поведения: авторитарной, коллегиальной, поддерживающей, развивающей, фрактальной и опечной (патерналистской). Процессы инволюции, эволюции и мутации каждой модели.
40. Гибридизация моделей организационного поведения.
41. Механизмы и целеполагание формирования гибридных моделей организационного поведения, условия эффективности гибридов.
42. Проблемы формирования и управления гибридными моделями.
43. Основные положения, технология и инструменты организационного реинжиниринга.

44. Буферная система как необходимое условие эффективного существования гибридной модели организационного поведения.
45. Простая и сложная гибридизация.
46. Оценка степени вероятности устойчивого результата гибридной модели организационного поведения.
47. Футурология: создание образа будущей бизнес-среды.
48. Форсайт и его возможности в моделировании будущего организации.
49. Формирование структурно-смысловой схемы организации (проекта организационной архитектуры) в будущем.
50. Оценка параметров основных подсистем для будущего проекта (ценности и корпоративная культура, система управления, мотивация, уровень развития человеческого фактора и другие).

#### Примеры вопросов итогового теста

1. Энтропия – (от греч. *ἐντροπία* — поворот, превращение) – мера ... системы, состоящей из многих элементов.  
*Выбрать необходимое слово из выпадающего перечня: **хаотичности**, ритмичности, устойчивости, масштабируемости, изменчивости, востребованности.*
2. Установите соответствие:  
 А) Внешняя среда организации включает  
 Б) Внутренняя среда организации включает  
 а) персонал и технологии управления  
 б) клиенты и конкуренты  
 с) реклама и брендинг
- 3.
4. Патерналистская модель поведения ориентирована на
  - поощрения, безопасность и зависимость сотрудников от организации
  - руководство или лидерство, когда менеджеры создают климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации
  - на командную работу, к руководителю относятся как к тренеру, который создает команду-победительницу
  - формальные, официальные полномочия и власть
  - динамичное целевое развитие потенциала сотрудника
5. Верно ли, что существует десять моделей организационного поведения?  
 Да  
 Нет

### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11

**Опрос** проводит преподаватель по всем темам дисциплины. Знания, умения, навыки студента при проведении опроса оцениваются «зачтено», «не зачтено». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.



Оценка	Требования к знаниям
«Зачтено»	Дан полный, развёрнутый ответ на поставленный вопрос; показана совокупность осознанных знаний об объекте изучения, доказательно раскрыты основные положения (свободно оперирует понятиями, терминами, персоналиями и др.); в ответе прослеживается чёткая структура, выстроенная в логической последовательности; ответ изложен литературным грамотным языком; на возникшие вопросы преподавателя магистрант дает чёткие, конкретные ответы, показывая умение выделять существенные и несущественные моменты материала.
«Не зачтено»	Дан неполный ответ на поставленный вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения, допущены существенные ошибки в изложении теоретического материала и употреблении терминов, персоналий; в ответе отсутствуют доказательные выводы; речь неграмотная.

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины

### Методические указания по проведению форсайт-сессии

Данный вид деловой игры характерен для моделируемой деятельности, выбирается с целью критического переосмысления и совершенствования логико-мыслительных процессов [Анисимов О.С. Развивающие игры и игротехника. – М.: Энциклопедия управленческих знаний, 2006. 213 с.] Основным отличием этого типа игр от организационно-деятельностных является ввод в игру явно непредставленных в моделируемой деятельности мыслительных позиций.

*Форсайт* (англ. *foresight* — видение будущего) — процесс прогнозирования образа будущего (организации, бизнеса, экономики), комплексный механизм, достигающий результатов за счет сочетания системы методов; чаще всего используются метод Дельфи, SWOT анализ, методика фокус-групп или панелей экспертов и сценарное планирование. *Форсайт* включает в себя три стадии: создание образа вероятного будущего, создание сценария перехода из настоящего в желаемое будущее в виде "дорожной карты", создание стратегических и экономических договоренностей участников, по поводу того, как эта "дорожная карта" будет реализовываться. Полноценный "форсайт" состоялся, если участники прошли все три стадии: создали образ будущего, нарисовали карту сценариев и договорились. Бывает так, что участники создают общий образ будущего, но не могут договориться о сценариях его достижения или ресурсах и сроках. Тогда это не "форсайт", а "рабочая сессия", которая является одной из ступенек "форсайта". Считается, что "форсайт" состоялся, когда все участники согласны с составляющими всех трех пунктов.

### Виды реализации форсайтов:

- **Сессия.** Участники встретились и обсудили желаемое будущее. В результате договорились или не договорились, но хотя бы проявились в интенциях и индивидуальном видении будущего. Сформировали общее видение, или хотя бы договорились, что необходимо встречаться дальше, чтобы от диалога и обмена мнениями перейти к конкретным решениям.
- **Проект.** Цикл событий, в котором есть часть форсайт технологий. Результатом может быть "дорожная карта", с которой все согласны. Осталось спланировать ресурсы и сроки на "Сессии стратегического планирования".
- **Процесс.** Полноценный форсайт как процесс, который предшествует, дополняет и развивает любую стратегию. Стратегия возникает из форсайта, и является его

результатом.

#### **Результаты форсайтов:**

- Создаются новые бизнесы, или производятся инвестиции к существующим проектам. Перераспределяются ресурсы между существующими и стартапными проектами.
- Принимаются решения, влияющие на смену существующей внутренней и внешней политики организации.
- Пересматриваются существующие стратегии и цели, на основании анализа новой информации или изменившихся стремлений и интенций участников. Участники вовлекаются в реализацию составленной "дорожной карты"

**Роли в форсайте:** Участники. Ведущий (предварительно проектирует процесс, собирает информацию и анализирует требования, держит участников в "рамках будущего", инструктирует модераторов и участников). Модераторы (ведет процесс, управляет коммуникацией, управляет содержанием). Команда поддержки. Оптимальное количество от 5 до 15 человек. При этом количестве участники слышат друг друга и способны порождать новые идеи. Если участников больше, то они делятся на группы по направлениям. Результаты вносятся в общую карту и синхронизируются.

#### **Сущности которые рассматриваются на форсайте**

**Тренды** (процесс идущий в "большой системе", относительно которой делается форсайт, изменяющийся со временем).

**Возможности** (поле перспективных возможностей)

**Угрозы** (процесс негативно влияющий на перспективы)

**Технологии** (ответ на "вызов" возникающий в системе НТР. Может запускать новый тренд)

**Форматы** (Бизнес-модели, мегапроекты, специалисты. Рыночный или социальный ответ на "вызов". Может запускать новый тренд)

**События** (явление выражающее кульминацию тренда)

**Нормативные акты** (Акт управленческой воли в документе регулятора. Переламинает или запускает новый тренд)

#### **Модель форсайт-сессии**

##### **1. Первый день**

- ✓ Определяются стартовые тренды и наиболее яркие идеи развития. Тренды и идеи согласуются и накладываются на карту времени.
- ✓ Участники в малых группах создают наборы карт вероятных событий и технологий в виде моделей.
- ✓ Группы тестируют полученные модели на достоверность.
- ✓ Модели располагаются на карте времени.
- ✓ Участники презентуют свои результаты.

##### **2. Второй день**

- ✓ Группы работают с ключевыми рынками (заказчиками) и составляют таблицу их существующих и будущих потребностей.
- ✓ Проводится круговой линч результатов, по методике оценки венчурных проектов.

##### **3. Третий день**

- ✓ Участники работают с политиками, ожиданиями и законодательными изменениями.
- ✓ Сведение групповых карт в общую карту времени. Финальная презентация.

#### **Результат форсайт-сессии**

Участники получают визуальный образ совместного будущего включающего в себя:

- ключевые тренды, события, технологии,
- стратегические развилки и точки принятия решений,
- план законодательных и лоббистских мер,
- прогноз развития технологий и ключевых рынков

1. Изучите структуру курса ТОиОП и график выполнения заданий.
2. По каждой теме курса изучите все теоретические материалы (видео, презентации, тексты лекций, статьи и др.), выполните все индивидуальные и групповые задания, ответьте на вопросы самопроверки и пройдите тестирование по изученной теме.
3. Следите за своим рейтингом: итоговая оценка складывается из оценки за работу в семестре и из оценки за ответ на экзамене.
4. Помните, что освоение данного курса предполагает обязательную самостоятельную работу и качественную подготовку к семинарским занятиям. Для этого используйте рекомендованные информационные источники.
5. Консультацию преподавателя по вопросам освоения дисциплины и начисления персонального рейтинга можно получить в чате Moodle или по WhatsApp.

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

### 7.1. Основная литература

1. Диденко, Н. И. Жизненный цикл сложных систем в среде бизнес-инжиниринга : учебное пособие для вузов / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк, И. И. Дементьев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17999-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545094> (дата обращения: 03.04.2024).
2. Клейберг, Ю. А. Психология девиантного поведения : учебник и практикум для вузов / Ю. А. Клейберг. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 287 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16487-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535609> (дата обращения: 03.04.2024).
3. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 791 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18879-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555008> (дата обращения: 03.04.2024).
4. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 388 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19129-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559824> (дата обращения: 16.04.2025).
5. Мардас, А. Н. Теория организации : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06344-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561839> (дата обращения: 16.04.2025).
6. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560975> (дата обращения: 16.04.2025).
7. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8402-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535543> (дата обращения: 03.04.2024).
8. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09522-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538639> (дата обращения: 03.04.2024).

### 7.2. Дополнительная литература

1. Латыпова, Мария Михайловна. Теория организации : практикум : учебное пособие / М.М. Латыпова. - Москва : МИСиС, 2019. - 44 с. : ил. - Текст : электронный. - URL: <https://e.lanbook.com/book/116918> - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-907061-21-7.- Текст: электронный. - URL: <https://e.lanbook.com/book/116918?category=1029>.
2. Миронова Д.Ю., Баранов И.В., Помазкова Е.Е., Румянцева О.Н., Управление проектной деятельностью: применение форсайта и промышленного симбиоза в управлении проектами в целях устойчивого развития— СПб: Университет ИТМО, 2022 – 95 с.

3. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Основы управления в условиях неопределенности (хаоса). - М. Юрайт, 2017.
4. Понуждаев, Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: [16+] / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – Кн. 1. – 661 с. : ил., табл.

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ)  
Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ)

### **7.4. Интернет-ресурсы**

1. e-Library.ru: Научная электронная библиотека. <http://elibrary.ru/>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». <http://cyberleninka.ru/>
3. Информационно-библиотечное управление СЗИУ РАНХиГС <http://www.nwapa.spb.ru/>
4. [Scopus preview](https://www.scopus.com/home.uri) - единая библиографическая и реферативная база данных рецензируемой научной литературы. <https://www.scopus.com/home.uri>

### **7.5. Иные источники**

Правовая система «КонсультантПлюс» – Режим доступа: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения занятий необходимы стандартно оборудованные учебные кабинеты и компьютерные классы, соответствующие санитарным и строительным нормам и правилам.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные аудитории для проведения лекций и практических занятий, оборудованные специализированной мебелью и оргсредствами
2.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; мультимедийное оборудование; проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов и презентаций

### ***Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов:***

На занятиях используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет («Google chrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (проигрыватель «Windows Media Player»);
- программы для демонстрации и создания презентаций («Microsoft Power Point»);
- правовые базы данных «Консультант+», «Гарант»,
- платформа Teams для проведения онлайн занятий и групповой работы,
- электронный курс «Теория организации и организационное поведение» (лекции, задания к семинарам, тесты, учебно-методические материалы) расположены в СДО Академии на платформе Moodle.