

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

Институт экономики, управления и права  
Факультет управления

Кафедра организационного развития

## **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

### **Рабочая программа дисциплины**

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Направленность: Маркетинг

Квалификация выпускника: магистр

Формы обучения: очно-заочная, заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2019

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. психол. наук, доц. *Е.Б. Петрушихина*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№11 от 19.06.2019 \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка .....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2. Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине .....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
2. Структура дисциплины .....	5
3. Содержание дисциплины .....	8
4. Образовательные технологии .....	11
5. Оценка планируемых результатов обучения .....	13
5.1. Система оценивания .....	13
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	15
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	24
6.1. Список источников и литературы .....	24
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» .....	25
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	26
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья .....	26
9. Методические материалы .....	29
9.1. Планы семинарских занятий .....	29
Приложение 1 .....	39
Приложение 2. Лист изменений .....	41

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины - формирование у магистрантов системных теоретических и практических знаний и представлений о современных подходах к теории организации, управлении организационными системами и организационному поведению.

Задачи дисциплины:

- дать целостное представление о видах, свойствах и методах управления организационными системами;
- познакомить студентов с фундаментальными свойствами организации как системы и способами использования этих свойств в процессе функционирования организации;
- дать представление о новых подходах к управлению и методах их внедрения на практике;
- сформировать навыки использования основных теорий мотивации, лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, обучить проведению аудита человеческих ресурсов и организационной культуры организации.

### 1.2. Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Содержание компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОК-2	Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- основы теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач,</li><li>- принципы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды,</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- применять на практике аудит</li></ul>

		человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ОПК-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<b>Знать:</b> - основы организационной структуры, стратегий управления человеческими ресурсами организаций <b>Владеть:</b> - методами проектирования организационных структур, управления человеческими ресурсами <b>Уметь:</b> - применять на практике методы организации, планирования мероприятий и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» относится к базовой части блока дисциплин учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

- Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков.
- Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности.
- Преддипломная практика.
- Итоговая государственная аттестация.

## 2. Структура дисциплины

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 24 ч., самостоятельная работа обучающихся 66 ч., формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (экзамен) – 18 ч.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)		Формы текущего контроля
			контактная	Са мо	

			Лекции	Семинары	Практические занятия	Лабораторные занятия	Промежуточная аттестация		успеваемости, форма промежуточной аттестации
1	Развитие теории организации – мировая история	4	2	2				10	Оценка работы на семинаре Доклады по развитию теории организации.
2	Организация как система. Организационные структуры – их виды, развитие, перспективы.	4	2	2				10	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
3	Миссия, цели и стадии развития организации.	4		2				10	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
4	Внешняя и внутренняя среда организации	4		2				10	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
5	Стратегии управления организацией. Циклические модели функционирования орг. систем.	4	2	2				10	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
6	Аудит человеческих ресурсов в организации и организация групповой работы	4	1	1				10	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
7	Организационная культура	4	1	5				6	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
	Итоговая аттестация (экзамен)	4						6	Экзамен по билетам
	<b>Итого за 4 семестр:</b>		<b>8</b>	<b>16</b>			<b>18</b>	<b>66</b>	

**Структура дисциплины для заочной формы обучения**

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 12ч., самостоятельная работа обучающихся 87 ч., формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (экзамен) –9 ч.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)						Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации
			контактная					Самостоятель-ная работа	
			Лекции	Семинар	занятия	Лабораторные занятия	Промежуточная аттестация		
1	Развитие теории организации – мировая история	4	1	1				15	Оценка работы на семинаре Доклады по развитию теории организации.
2	Организация как система. Организационные структуры – их виды, развитие, перспективы.	4	1	1				15	Оценка работы на семинаре Решение кейс- задачи
3	Миссия, цели и стадии развития организации.	4		1				10	Оценка работы на семинаре Решение кейс- задачи
4	Внешняя и внутренняя среда организации	4		1				10	Оценка работы на семинаре Решение кейс- задачи
5	Стратегии управления организацией. Циклические модели функционирования орг. систем.	4		1				10	Оценка работы на семинаре Решение кейс- задачи
6	Аудит человеческих ресурсов в организации и	4		1				10	Оценка работы на семинаре Решение кейс- задачи

	организация групповой работы								
7	Организационная культура	4	2	2				17	Оценка работы на семинаре Решение кейс-задачи
	Итоговая аттестация (экзамен)	4					9		Экзамен по билетам
	<b>Итого:</b>		<b>4</b>	<b>8</b>			<b>9</b>	<b>87</b>	

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Развитие теории организации – мировая история	Древние государства как первые организации. Идеи Конфуция, Платона, Аристотеля, Макиавелли и т.д. Почему XX век приводит к новому витку в развитии организационных теорий и теорий управления. Богданов и его тектология. 4 этапа развития организации в XX веке. Первый этап – 1900-1930 гг. Эра "закрытых систем и рационального индивида". Главные представители теории организации – Фредерик Тейлор, Макс Вебер, Анри Файоль. Разработанный ими подход ориентирован на организационные и технические усовершенствования системы путем повышения эффективности внутренних функций организации. Второй этап, 1930 - 1960 гг., эра "закрытых систем и социального индивида". Основные представителями - Энтон Мэйо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард. Разрабатывали вопросы управления закрытыми системами, опираясь на внутренние отношения и неэкономическую мотивацию работников. Третий этап – 1960-1975 гг.. Период "открытых систем и рационального индивида". Основной вклад в развитие теории организации в этот период внесли Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш. Четвертый этап начинается около 1975 г., это период "открытых систем и социального индивида". Возвращение к "социальному мышлению" уже в рамках открытых систем. Современные подходы к теории организации.
2	Организация как система.	Что такое система (определения). Системный подход и



	Организационные структуры – их виды, развитие, перспективы.	<p>системный анализ. Организация как сложная управляемая система с целенаправленным действием. Основные свойства организационных систем. Системные связи и системное поведение. Принципы формирования, функционирования и развития организационных систем.</p> <p>Классификация систем. Технические, биологические, социальные. Искусственные и естественные. Открытые и закрытые. Детерминированные и стохастические. Мягкие и жесткие. Простые и сложные. Активные и пассивные. Свойства системы. Единство главной цели для всех элементов. Структура и иерархичность. Относительная самостоятельность.</p> <p>Детерминированность. Синергетичность. Полнота и непротиворечивость системы. Системный подход – комплексный подход – аспектный подход.</p> <p>Организационные структуры. Бюрократические: линейная, функциональная, линейно-штабная, линейно-функциональная, дивизионная. Адаптивные: проектная, матричная. Новые организационные структуры.</p>
3	Миссия, цели и стадии развития организации.	<p>Миссия организации: понятие, подходы, формирование. Целеполагание как определяющий компонент функционирования социальной организации.</p> <p>Целеполагание как сочетание миссии и целей. Понятие «миссия» в узком и широком значении. Философия организации. Основные группы людей и факторы, оказывающие влияние на формирование миссии и целей в организации. Роль миссии в деятельности организации. Цели организации, определение. Комплекс целей. Дерево целей. Иерархия целей. Декомпозиция целей. Типология целей. Основные направления установления целей. Требования к целям. Подходы и этапы установления целей. Взаимосвязь целей с этапами жизненного цикла организации. Циклы и ритмы в природе и социуме, в жизни человека и жизни организации. Основные фазы (стадии) жизненного цикла организации; характерные черты и особенности.</p> <p>Возможности «продления жизни» организации: условия, факторы, способы. «Внутриорганизационные» циклы (субциклы): полный цикл управления, производственные циклы, циклы принятия и реализации управленческих решений, цикл возникновения самоорганизации в системе, образовательные циклы, циклы предпринимательства, циклы контроля.</p>
4	Внешняя и внутренняя	Внешняя и внутренняя среда организации

	среда организации	<p>(макросреда, микросреда, внутренняя среда). Общие характеристики (сложность, взаимосвязь, динамичность, неопределенность, турбулентность, релевантность, ламинарность). Основные составляющие внутренней среды организации. Ключевые элементы внутренней среды. Внешняя среда организации и ее состав. Внешняя среда прямого воздействия. Внешняя среда косвенного воздействия. Взаимодействие организации со средой. Анализ среды. SWOT-анализ. Референтные изменения среды, формирование адаптивной ситуации. Значение внешней среды для функционирования и успеха организации. Взаимодействие и адаптация к изменениям внешней среды.</p>
5	Стратегии управления организацией. Циклические модели функционирования орг. систем.	<p>Эффективность деятельности. Эффективность управления. Ключевые показатели эффективности - KPI. Примеры инструментов управления эффективностью – управление по целям, сбалансированная система показателей, метод ABC. Эффективность и механизмы управления. Примеры анализа и синтеза механизмов управления: дуополия Курно, согласование интересов, согласованное планирование, найм на работу. Краткое описание базовых механизмов управления и их классификации. Циклические модели функционирования организационных систем. Цикл Файоля. Количественная детализация цикла СПРУКАР. Математическое моделирование и его цикличность. Оптимизация управления. Логика постановки и решения задач управления.</p>
6	Аудит человеческих ресурсов в организации и организация групповой работы	<p>Человек и группы в организации. Взаимодействие человека и организации. Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения.. Группы в организации.. Адаптация человека к организационному окружению. Организационные конфликты. Система организационных коммуникаций. Понятие, значение и функции организационных коммуникаций. Коммуникационный процесс и его этапы. Взаимосвязь коммуникаций и информации. Виды организационных коммуникаций. Групповое поведение. Анализ теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач. Принципы формирования команды, проведение аудита</p>

		человеческих ресурсов в организации.
7	Организационная культура	Концепция организационной культуры. Понятие и структура организационной культуры. Три уровня организационной культуры. (Э.Шайн). Субъективная и объективная организационная культура. Содержание организационной культуры. Субкультуры и контркультуры, их виды. Признаки, функции и механизмы организационной культуры. Формирование организационной культуры. Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции. Методы поддержания организационной культуры. Подходы к изменению организационной культуры. Соответствие организационной культуры принятой стратегии. Управление организационной культурой: основные принципы. Коммуникации в организациях и современные информационные технологии организационной культуры. Национальное в организационной культуре. Организация типа «Z» как эффективный вариант культуры деловой организации.

#### 4. Образовательные технологии

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование раздела</i>	<i>Виды учебных занятий</i>	<i>Образовательные технологии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Развитие теории организации – мировая история	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия
2	Организация как система. Организационные структуры – их виды, развитие, перспективы.	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия

3	Миссия, цели и стадии развития организации.	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар – развернутая беседа с обсуждением доклада Кейс-метод
4	Внешняя и внутренняя среда организации	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод
5	Стратегии управления организацией. Циклические модели функционирования орг. систем.	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод
6	Аудит человеческих ресурсов в организации и организация групповой работы	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод

7	Организационная культура	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с элементами лекции дискуссии Подготовка к семинарским занятиям Семинар-дискуссия Кейс-метод Семинар – развернутая беседа с обсуждением доклада
---	--------------------------	---	--

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
<i>Текущий контроль:</i>		
- участие в дискуссии на семинаре(8 занятий)	4 балла	32 баллов
- решение «кейс-задач» ( 7 тем)	4 балла	28 баллов
<i>Всего:</i>		60 баллов
<i>Промежуточная аттестация (экзамен)</i>		40 баллов
<i>Итого за семестр экзамен</i>		100 баллов

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E

20 – 49	<i>неудовлетворительно</i>	<i>не зачтено</i>	<i>FX</i>
0 – 19			<i>F</i>

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

<b>Баллы/ Шкала ECTS</b>	<b>Оценка по дисциплине</b>	<b>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</b>
100-83/ A,B	«отлично»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в нормативных правовых актах, учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	«хорошо»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в нормативных правовых актах, учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
67-50/ D,E	«удовлетворитель- но»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания нормативных правовых актов, учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворите- льно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания нормативных правовых актов, учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости,

промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Тема 1 Развитие теории организации – мировая история

Вопросы для дискуссии:

1. Что такое активная система. Приведите примеры.
2. Перечислите принципы активности.
3. Что такое неманипулируемые механизмы? Как они еще называются?
4. Что такое согласованные механизмы?
5. В чем разница между выгодным планом и планом, который выгодно выполнять?
6. Почему XX век приводит к новому витку в развитии организационных теорий и теорий управления?
7. Верно ли утверждение: «Теория организации» - это наука о принципах, законах и закономерностях создания, функционирования и развития организаций (организационных систем)?
8. Что является объектом и предметом Теории организации?

Тема 2. Организация как система. Организационные структуры – их виды, развитие, перспективы.

Вопросы для дискуссии:

1. Раскройте смысл понятия «организация» как явление, как процесс, как структура.
2. В чем проявляется междисциплинарный характер теории организации, назовите смежные области знаний?
3. В чем суть «синергетического контекста» теории организации?
4. Что является методологией теории организации, и каковы методы теории организации?
5. Назовите становление и развитие частных (технологических, инструментальных) организационных теорий

Тестовое задание

1. Для какого вида организационных структур управления характерно расширение среднего уровня управления и усиление его роли в деятельности организации:
  - а) линейно-функциональная;
  - б) функциональная;
  - в) дивизиональная;
  - г) проектная.



2. Типом конфигурации структур, представляющим собой замкнутую децентрализованную конфигурацию, является:

- а) «колесо»;
- б) «звезда»;
- в) «кольцевая»;
- г) «цепная»;
- д) «сотовая».

3. Формирование функционально однородных подразделений, не имеющих специализации, характерно для:

- а) дивизиональных структур;
- б) линейных структур;
- в) функциональных структур;
- г) проектных структур.

4. Высокая сложность матричных структур определяется:

- а) множественностью и гетерогенностью связей;
- б) высокой степенью децентрализации;
- в) полицентричностью;
- г) смешанной департаментализацией;
- д) большим количеством обособленных структурных подразделений.

5. Для какой организационной структуры управления характерно самостоятельное принятие

решений и координация работ автономных рабочих групп:

- а) проектная;
- б) матричная;
- в) дивизиональная;
- г) штабная;
- д) бригадная;
- е) сетевая.

6. К замкнутым конфигурациям относится:

- а) «всеканальная»;
- б) «веерная»;
- в) «колесо»;
- г) «цепная»;
- д) «сотовая».

7. Высокая значимость линейного руководства и слабость функционального управления характерны для:

- а) линейно-функциональных структур;
- б) дивизионных структур;
- в) штабных структур;
- г) матричных

8. Недостатками дивизиональной организационной структуры управления являются:

- а) тенденция к централизации;
- б) усиление контроля деятельности структурных подразделений;
- в) многоуровневость;
- г) тенденция к децентрализации;
- д) усложнение организационных связей;
- е) дублирование функций структурных подразделений;
- ж) различные подходы к управлению структурными подразделениями;

9. Какая организационная структура управления предусматривает наличие взаимосвязанных по уровням иерархии рабочих групп:
- а) проектная;
  - б) матричная;
  - в) бригадная;
  - г) дивизиональная;
  - д) штабная;
10. Недостатками матричной организационной структуры управления являются:
- а) многоуровневость;
  - б) сложность управления;
  - в) нарушение принципа единоначалия;
  - г) слабая ориентация на запросы потребителей и потребности рынка;
  - д) чрезмерный контроль деятельности структурных подразделений;
  - е) дублирование функций структурных подразделений;
  - ж) четко выраженные различия в управлении структурными подразделениями.
11. Недостатками функциональной организационной структуры управления являются:
- а) усложнение организационных связей;
  - б) чрезмерная нагрузка на базовый уровень управления;
  - в) медленное решение вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;
  - г) перераспределение ответственности на работников нескольких структурных подразделений;
  - д) медленная реакция на прямые управленческие воздействия;
  - е) отсутствие возможности создания дуальных подструктур;
  - ж) сложность построения.
12. Недостатками линейной организационной структуры управления являются:
- а) нечеткие взаимосвязи типа «начальник – подчиненный»;
  - б) чрезмерная нагрузка на базовый уровень управления;
  - в) медленное решение вопросов, возникающих между структурными подразделениями;
  - г) медленная реакция на прямые управленческие воздействия;
  - д) нечетко выраженная ответственность;
  - е) сложность построения.

### Тема 3. Миссия, цели и стадии развития организации

#### Задания

1. Составьте задачу на определение деятельности исходя из целей данной организации:
  - школы,
  - поликлиники,
  - фонда социального страхования.
2. Назовите критерии постановки целей и докажите их необходимость.
3. Опишите "дерево целей" высшего учебного заведения, в котором Вы учитесь.

Тест на повторение изученного материала:

1. В фундаментальной науке «Теория организации» выделяются следующие направления:
  - а) теория явлений;
  - б) теория объектов;
  - в) теория социальных организаций;
  - г) теория процессов.
2. Объектом исследования науки «Теория организации» является:
  - а) социально-экономические организации;
  - б) организационный опыт;
  - в) организационные отношения и процессы.
3. Многоуровневый характер имеет:
  - а) предмет теории организации;
  - б) объект теории организации;
  - в) метод теории организации.
4. Исходным постулатом тектологии является утверждение, что:
  - а) мир познаваем;
  - б) организации способны к саморегулированию;
  - в) законы организации универсальны для систем любого типа;
  - г) основным законом является закон синергии.
5. Объект теории организации:
  - а) носит материальный характер;
  - б) охватывает нематериальную сферу деятельности человека;
  - в) не носит материального характера;
  - г) не охватывает нематериальную сферу деятельности человека.
6. Основополагающими концептуальными положениями теории организации являются:
  - а) законы и принципы;
  - б) объект, предмет и метод;
  - в) парадигма и методы исследования.

#### Тема 4. Внешняя и внутренняя среда организации

##### Кейс-стади

##### Кейс 3 Компания «Тойота»: внешняя среда зарубежных рынков

Во многих отношениях «Тойота» стала жертвой своих собственных успехов. До 60-х гг. «Тойота» оставалась неизвестной автомобильной компанией. В 1950 г. «Тойота» выпустила всего лишь 11 700 транспортных средств. В 1970 г. производство увеличилось до 1,6 млн машин, а в 1990 г. цифра достигла 4,12 млн. С течением времени «Тойота» стала третьей по значимости автомобильной компанией и самым большим экспортером машин в мире. По мнению многих аналитиков, резкий подъем «Тойоты» связан с высоким уровнем производства и моделями машин мирового класса, все это превратило ее не только в самую продуктивную автомобильную компанию мира, но и в корпорацию, которая постоянно производила высококачественные автомобили, имеющие лучший дизайн.

Большую часть своего существования «Тойота» экспортировала автомобили на мировые рынки со своих заводов в Японии, однако к началу 80-х гг. политическое давление и разговоры о местных правилах заставили изначально нерасположенную к этому компанию «Тойота» пересмотреть свою стратегию экспорта. В 1981 г. «Тойота» уже согласилась на «добровольные» ограничения по экспорту с США, следствием этого было отсутствие роста экспорта с 1981 по 1984 г. В результате «Тойота» задумалась об открытии своих заводов по производству машин за рубежом.

Первый завод появился как совместное предприятие с «General Motors» (50/50 %) в 1983 г. под названием «New United Motor Manufacturing Inc.» (NUMMI). NUMMI, расположенная во Фремонте (Калифорния) начала выпускать автомобили «Chevrolet Nova» для GM в декабре 1984 г. Максимальная производительность этого завода была 250 тыс. машин в год. Для «Тойоты» совместное предприятие предоставило возможность

узнать, сможет ли она выпускать качественные машины в США, используя американских рабочих и поставщиков. «Тойота» также приобрела опыт в общении с американским профсоюзом, поэтому избежала «добровольных» ограничений по импорту. К осени 1986 г. завод работал на полную мощность, и по первым показателям можно было судить, что завод приближался к уровню производительности и качества, близкому к тем, которые достигались на главном заводе «Тойоты» в Японии — «Та- каоке».

Воодушевленная своим успехом с NUMM1, «Тойота» в декабре 1985 г. объявила, что она построит завод по производству автомобилей в Джорджтауне (Кентукки). Завод, начавший свою функционирование в мае 1988г., официально имел мощность производства до 200 тыс. «Camrys» в год, однако к началу 1990 г. завод выпускал 220 тыс. машин в год. Этот успех сопровождался заявлением «Тойоты» о постройке второго завода в Джорджтауне, который также должен производить 200 тыс. автомобилей в год. Два завода и NUMM1 в общем дали «Тойоте» возможность производить 660 тыс. автомобилей в год в Северной Америке.

Помимо заводов в Америке, «Тойота» начала строить заводы в Европе в ответ на растущее протекционистское давление там. «Тойота» также предвидела уменьшение торговых барьеров в 1992 г. среди государств-членов Европейского союза. В 1989 г. было объявлено, что компания будет строить завод в Англии, который к 1997г. произведет 200 тыс. машин в год. Подразумевалось, что после 1992 г. большая часть продукции завода будет экспортироваться в остальные страны Евросоюза. Это решение побудило премьер-министра Франции охарактеризовать Англию как «японского авианосца, находящегося на острове в ожидании атаки». Опасаясь того, что Евросоюз ограничит ее экспансию, «Тойота» присоединилась к другим японским автомобильным компаниям, согласившимся удерживать свою долю на европейском авторынке до 11 %, по крайней мере, до 2000 г.

Дела не всегда шли гладко. Основной проблемой было выстраивание сети поставщиков за рубежом, которую можно было бы сравнить с сетью «Тойоты» в Японии. На встрече с североамериканской ассоциацией поставщиков «Тойоты» в 1990 г. руководство компании довело до их сведения, что процент брака на запчасти, произведенных 75 североамериканскими и европейскими поставщиками был в сто раз больше по сравнению с уровнем брака запчастей, которые поставляют 147 японских поставщиков. Руководители «Тойоты» также отметили, что запчасти, произведенные в Северной Америке и Европе имели тенденцию быть значительно дороже подобных запчастей, производимых в Японии. Из-за этих проблем «Тойота» импортировала многие запчасти из Японии для сборки автомобилей в Северной Америке и Европе. Однако увеличение импорта запчастей из Японии только усилило торговое напряжение между США и Японией. Большой объем импорта такого рода явился камнем преткновения в торговых переговорах между США и Японией. Чтобы выйти из этой ситуации, «Тойота» увеличила количество машин, собираемых в Северной Америке и Европе. К 1996 г. 70 % машин «Тойоты», собираемых в США и Европе, производилось на местном уровне, по сравнению с 40 % в 1990 г. Чтобы достичь этого, «Тойота» организовала интенсивное обучение поставщиков, как в Европе, так и в США, направленное на ознакомление местных поставщиков с японскими методами производства.

Вопросы:

1. Обоснуйте, какие из известных Вам способов и видов проникновения на зарубежные рынки использовала компания «Тойота».

2. Выделите основные проблемы, с которыми сталкивалась компания при работе на зарубежных рынках, с точки зрения менеджмента. Каким образом руководство компании пыталось их разрешить? Что, по Вашему мнению, можно было еще предпринять для решения названных проблем?

Тема 5 Стратегии управления организацией. Циклические модели функционирования орг. систем

Задание.

Представить, записать и обосновать цикл Файоля для организации, в которой планируется прохождение практики.

Привести или решить пример, иллюстрирующий действие механизма:

1. последовательного распределения ресурсов;
2. активной экспертизы;
3. информационного управления в активной экспертизе;
4. внутренних цен;
5. конкурсных механизмов;
6. смешанного финансирования;
7. противозатратный механизм (борьба с монополистом);
8. оптимизации сетей поставок;
9. встречных планов;
10. информационного управления в задачах стимулирования;
11. бригадной оплаты труда;
12. комплексного оценивания;
13. опережающего самоконтроля.

Тема 6. Аудит человеческих ресурсов в организации и организация групповой работы

Кейс-стади «Распределение и делегирование полномочий»

Ситуация

В компании по производству шоколада после ухода руководителя отдела технологии на его место назначили Екатерину В., которая ранее работала ведущим специалистом. Но кандидатов было несколько: Екатерина В. и Лиза Н. Обе имели одинаковый уровень навыков, но руководители выбрали Екатерину, ведь она дольше работала в компании. Через полгода выявились недостатки в работе Екатерины. Она отличалась скрупулезностью, проверяла все отчеты работников. В группе были квалифицированные специалисты, сдававшие все вовремя. Уже после первых проверок было ясно, что ошибки не допускаются. Но даже спустя несколько месяцев Екатерина продолжала проверки, а поэтому оставалась допоздна. В итоге накопилась раздражительность и усталость. Она не прислушивалась к другим работникам, а поступала так, как считала нужным. Учитывая, что премию получали на отдел, а с отчетами запаздывали, руководство снизило стимулирующие выплаты на коллектив. Екатерина отвечала на возмущение давно работающих сотрудников тем, что не может отдельно подготавливать их отчеты, так как руководство требует документы одновременно от новичков и опытных специалистов. Отчеты приходится задерживать, а отдел получает меньше премии.

Вопросы и задания

Кто из участников в большей степени влияет на ситуацию?

Что сделать, чтобы руководство получало отчеты вовремя?

Дайте рекомендации Екатерине В.: как наладить порядок проверки и подачи работы специалистов отдела.

## Тема 7 Организационная культура

### Тестовое задание

1. Организационная культура – это:
  - а) организация культурно-массовых мероприятий
  - б) коллективное воспитание работника
  - в) система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации
  - г) культуры данного вида не существует
2. Открытые организационные культуры:
  - а) способны осуществлять культурный обмен с другими организациями
  - б) не способны осуществлять культурный обмен с другими организациями
  - в) обладают особенностью «подстраиваться» под другую культуру
  - г) культуры данного вида не существует
3. Организационная культура – это:
  - а) проявление технологии организаторской деятельности
  - б) культура профессиональных и возрастных групп сотрудников
  - в) совокупность норм поведения в организации
  - г) искусство реализации организационных отношений
4. Целостная система, включающая все виды, формы и уровни общественного сознания, образования и воспитания, религии, науки, нравственности – это:
  - а) духовная культура
  - б) корпоративная культура
  - в) материальная культура
  - г) народная культура
5. Какие из перечисленных функций организационной культуры относятся к группе функций, определяемых внутренним состоянием формального механизма организации (выберите 6 правильных ответов):
  - а) ориентация на потребителя
  - б) охранная
  - в) функция регулирования партнерских отношений
  - г) интегрирующая
  - д) приспособления экономической к нуждам общества
  - е) регулирующая
  - ж) адаптивная

### Примерные вопросы для промежуточной аттестации

1. Цели и задачи теории организации. Объект и предмет исследования.
2. Известные научные школы и направления в теории организации и их сравнительный анализ.
3. Определение социальной организации.

4. Организация групповой работы.
5. Организация как система.
6. Формальные и неформальные организации.
7. Понятие, свойства и виды систем.
8. Свойства организации.
9. Эффективность и механизмы управления организацией.
10. Эффективность и механизмы управления. Цикл СПРУКАР.
11. Управленческие средства (способы) решения социальных проблем.
12. Понятие организационной культуры. Естественная и искусственная культура.
13. Образцы организационной культуры. Их формирование, естественный отбор, закрепление, накопление, трансляция.
14. Эффективность и механизмы управления. Цикл Файоля.
15. Организационное развитие как процесс воспроизводства организационной культуры.
16. Миссия и цели организации.
17. Основные правила и критерии целеполагания в организации.
18. Концептуальные модели социальной организации.
19. SWOT-анализ как отправная точка анализа внешней среды организации..
20. «Снимок» текущего состояния. Поиск ключевых проблем и основных путей их решения на основе SWOT-анализа.
21. Факторы внутренней среды организации
22. Конкурентные преимущества организации. Ромб Портера.
23. Тектологическая модель социальной эволюции.
24. Индикаторная модель PEST-анализа.
25. Типичные недостатки (дефекты) действующих организаций.
26. Система управления организации.
27. Методы совершенствования организаций. Функционально-диагностический метод.
28. Методы совершенствования организаций.
29. Методы построения организационных систем.
30. Организационные структуры управления в организации
31. Мотивация персонала. Теории мотивации.
32. Лидерство и руководство.
33. Аудит человеческих ресурсов в организации.
34. Принципы формирования команды.
35. Конфликты в организации: виды, способы урегулирования.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### **Источники**

##### **Основные источники**

##### **Нормативные правовые акты**

##### *Конституционные акты Российской Федерации*

Конституция Российской Федерации (1993 г., с последующими изменениями)

##### *Федеральные законы*

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с последующими изменениями)

Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (с последующими изменениями)

##### *Акты Правительства Российской Федерации*

Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2002 г. № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (с последующими изменениями)

##### **Дополнительные источники**

##### **Нормативные правовые акты**

##### *Акты федеральных органов исполнительной власти*

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94, принят постановлением Госстандарта Российской Федерации от 26 декабря 1994 г. № 367 (с последующими изменениями)

#### **Литература**

##### **Основная**

1. Теория организации : учебник / Н.В. Новичков. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2017. 232 с.
2. Теория организации: Учебное пособие / В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов; Под ред. проф. В.И. Подлесных. 5-е изд., испр. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 334 с.. (Высшее образование.

##### **Дополнительная**

1. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 156 с. [ЭБС, znanium.com].



2. Михненко, П. А. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. (Университетская серия). ISBN 978-5-4257-0111-4.
3. Теория организации : учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. 6-е изд., перераб. М.: КНОРУС, 2014. 360 с.
4. Бурков В.Н., Буркова И.В. и др. Механизмы управления: Мультифункциональное учебное пособие // Под ред. Д.А. Новикова. М.: УРСС, 2011. 340 с
5. Теория организации: Учеб. пособие / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова. М.: ИНФРА-М, 2004. - 128 с. - (Высшее образование).
- 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
6. Министерство труда и социальной защиты РФ. Официальный сайт. Режим доступа: [www.rosmintrud.ru](http://www.rosmintrud.ru)
7. Федеральная служба по труду и занятости (Роструд). Официальный сайт. Режим доступа: [www.rostrud.ru](http://www.rostrud.ru)
8. Журнал «Управление персоналом». Архив номеров. Режим доступа: [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)
9. Журнал «Справочник по управлению персоналом». Архив номеров. Режим доступа: <http://sup-pro-personal.ru>
10. Журнал «Мотивация и оплата труда». Архив номеров. Режим доступа: [www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)
11. Бурков В.Н., Буркова И.В. и др. Механизмы управления: Мультифункциональное учебное пособие [Электронный ресурс] // Под ред. Д.А. Новикова. – М.: УРСС, 2011.. Режим доступа: [www.url: http://www.mtas.ru/about/smartman/mechanism](http://www.mtas.ru/about/smartman/mechanism) Журнал «Обучение & карьера». Архив номеров. Режим доступа: <http://d-mir.ru/journal/oik>
12. Теория управления организационными системами [Электронный ресурс]. – М. ИИУ РАН © 2007. - Режим доступа: [http:// www.url: mtas.ru/about/](http://www.url:mtas.ru/about/)
13. Журнал «Recruiting News». Архив номеров. Режим доступа: [www.recnews.ru](http://www.recnews.ru)

Состав современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочные систем (ИСС) (2019 г.)

№п /п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2019 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2019 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс,

	Гарант
--	--------

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В качестве материально-технического обеспечения дисциплины необходимо:

- Для лекций демонстрационное оборудование (проектор), подключённое к персональному компьютеру, которое обеспечит
- проведение лекций на основе презентации по теме;
- возможность демонстрации интернет-ресурсов;
- Для практических занятий – компьютерный класс с доской и проекционным оборудованием, который обеспечит:
- демонстрацию начальных данных и справочной информации;
- использование компьютерных технологий обработки информации;
- возможность создания и демонстрации презентаций по проекту.

Состав программного обеспечения (ПО) (2019 г.)

Перечень ПО

№п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
4	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	свободно распространяемое
5	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	свободно распространяемое
6	SPSS Statistics 22	IBM	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
8	SPSS Statistics 25	IBM	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
10	ОС «Альт Образование» 8	ООО «Базальт СПО	лицензионное
11	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
14	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
15	Visual Studio 2019	Microsoft	лицензионное
16	Adobe Creative Cloud	Adobe	лицензионное

## 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса лицам с ограниченными возможностями

здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого от студента требуется представить заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК) и личное заявление (заявление законного представителя).

В заключении ПМПК должно быть прописано:

- рекомендуемая учебная нагрузка на обучающегося (количество дней в неделю, часов в день);
- оборудование технических условий (при необходимости);
- сопровождение и (или) присутствие родителей (законных представителей) во время учебного процесса (при необходимости);
- организация психолого-педагогического сопровождение обучающегося с указанием специалистов и допустимой нагрузки (количества часов в неделю).

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся при необходимости могут быть созданы фонды оценочных средств, адаптированные для лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных в основной образовательной программе результатов обучения и уровень сформированности всех компетенций, заявленных в образовательной программе.

Форма проведения текущей и итоговой аттестации для лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно (на бумаге, на компьютере), в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающемуся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете или экзамене.

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;

- экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

#### **Тема 1 : Развитие теории организации – мировая история**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Древние государства как первые организации. Идеи Конфуция, Платона, Аристотеля, Макиавелли.
2. Почему XX век приводит к новому витку в развитии организационных теорий и теорий управления?
3. Богданов и его тектология.
4. 4 этапа развития организации в XX веке.
5. Эра "закрытых систем и рационального индивида".
6. Эра "закрытых систем и социального индивида".
7. Период "открытых систем и рационального индивида".
8. Почему произошло возвращение к "социальному мышлению" уже в рамках открытых систем.
9. Каковы современные подходы к теории организации?

##### **Основная литература:**

1. Теория организации : учебник / Н.В. Новичков. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2017. 232 с.
2. Теория организации: Учебное пособие / В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов; Под ред. проф. В.И. Подлесных. 5-е изд., испр. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 334 с. (Высшее образование).
3. Дополнительная
4. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 156 с. [ЭБС, znanium.com].
5. Михненко, П. А. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. (Университетская серия). ISBN 978-5-4257-0111-4.

#### **Тема 2: Организация как система. Организационные структуры – их виды, развитие, перспективы**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Раскройте смысл понятия «организация» как явление, как процесс, как структура.
2. В чем проявляется междисциплинарный характер теории организации, назовите смежные области знаний?
3. В чем суть «синергетического контекста» теории организации?
4. Что является методологией теории организации, и каковы методы теории организации?
5. Назовите становление и развитие частных (технологических, инструментальных) организационных теорий

Тестовое задание по теме

#### Основная литература:

1. Теория организации : учебник / Н.В. Новичков. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2017. 232 с.
2. Теория организации: Учебное пособие / В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов; Под ред. проф. В.И. Подлесных. 5-е изд., испр. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 334 с. (Высшее образование).

#### Дополнительная

1. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 156 с. [ЭБС, znanium.com].
2. Михненко, П. А. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. (Университетская серия).

#### **Тема 3: Миссия, цели и стадии развития организации. (очно-заочная – 2 часа)**

##### **1 Вопросы для обсуждения**

1. Что такое миссия организации? Понятие, подходы, формирование.
2. Целеполагание как определяющий компонент функционирования социальной организации и как сочетание миссии и целей.
3. Понятие «миссия» в узком и широком значении.
4. Комплекс целей. Дерево целей. Иерархия целей. Типология целей.
5. Основные направления установления целей. Требования к целям.
6. Основные фазы (стадии) жизненного цикла организации; характерные черты и особенности.

##### Задания

1. Составьте задачу на определение деятельности исходя из целей данной организации:

- школы,
- поликлиники,
- фонда социального страхования.

2. Назовите критерии постановки целей и докажите их необходимость.

3. Опишите "дерево целей" высшего учебного заведения, в котором Вы учитесь.

#### Основная литература

1 Теория организации : учебник / Н.В. Новичков. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2017. 232 с.

2 Теория организации: Учебное пособие / В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов; Под ред. проф. В.И. Подлесных. 5-е изд., испр. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 334 с. (Высшее образование).

#### Дополнительная

1. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом: Монография / и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 156 с. [ЭБС, znanium.com].
2. Михненко, П. А. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. (Университетская серия). ISBN 978-5-4257-0111-4.
3. Теория организации : учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. 6-е изд., перераб. М.: КНОРУС, 2014. 360 с.

### Тема 4: Внешняя и внутренняя среда организации

#### Вопросы для обсуждения

1. Внешняя и внутренняя среда организации (макросреда, микросреда, внутренняя среда).
2. Общие характеристики (сложность, взаимосвязь, динамичность, неопределенность, турбулентность, релевантность, ламинарность).
3. Основные составляющие внутренней среды организации.
4. Внешняя среда организации и ее состав.
5. Анализ среды. SWOT-анализ. Значение внешней среды для функционирования успеха организации.

#### Решение кейс-стади

Кейс Компания «Тойота»: внешняя среда зарубежных рынков

Во многих отношениях «Тойота» стала жертвой своих собственных успехов. До 60-х гг. «Тойота» оставалась неизвестной автомобильной компанией. В 1950 г. «Тойота» выпустила всего лишь 11 700 транспортных средств. В 1970 г. производство увеличилось до 1,6 млн машин, а в 1990 г. цифра достигла 4,12 млн. С течением времени «Тойота» стала третьей по значимости автомобильной компанией и самым большим экспортером машин в мире. По мнению многих аналитиков, резкий подъем «Тойоты» связан с высоким уровнем производства и моделями машин мирового класса, все это превратило ее не

только в самую продуктивную автомобильную компанию мира, но и в корпорацию, которая постоянно производила высококачественные автомобили, имеющие лучший дизайн.

Большую часть своего существования «Тойота» экспортировала автомобили на мировые рынки со своих заводов в Японии, однако к началу 80-х гг. политическое давление и разговоры о местных правилах заставили изначально нерасположенную к этому компанию «Тойота» пересмотреть свою стратегию экспорта. В 1981 г. «Тойота» уже согласилась на «добровольные» ограничения по экспорту с США, следствием этого было отсутствие роста экспорта с 1981 по 1984 г. В результате «Тойота» задумалась об открытии своих заводов по производству машин за рубежом.

Первый завод появился как совместное предприятие с «General Motors» (50/50 %) в 1983 г. под названием «New United Motor Manufacturing Inc.» (NUMMI). NUMMI, расположенная во Фремонте (Калифорния) начала выпускать автомобили «Chevrolet Nova» для GM в декабре 1984 г. Максимальная производительность этого завода была 250 тыс. машин в год. Для «Тойоты» совместное предприятие предоставило возможность узнать, сможет ли она выпускать качественные машины в США, используя американских рабочих и поставщиков. «Тойота» также приобрела опыт в общении с американским профсоюзом, поэтому избежала «добровольных» ограничений по импорту. К осени 1986 г. завод работал на полную мощность, и по первым показателям можно было судить, что завод приближался к уровню производительности и качества, близкому к тем, которые достигались на главном заводе «Тойоты» в Японии — «Та- каоке».

Воодушевленная своим успехом с NUMMI, «Тойота» в декабре 1985 г. объявила, что она построит завод по производству автомобилей в Джорджтауне (Кентукки). Завод, начавший свою функционирование в мае 1988г., официально имел мощность производства до 200 тыс. «Camrys» в год, однако к началу 1990 г. завод выпускал 220 тыс. машин в год. Этот успех сопровождался заявлением «Тойоты» о постройке второго завода в Джорджтауне, который также должен производить 200 тыс. автомобилей в год. Два завода и NUMMI в общем дали «Тойоте» возможность производить 660 тыс. автомобилей в год в Северной Америке.

Помимо заводов в Америке, «Тойота» начала строить заводы в Европе в ответ на растущее протекционистское давление там. «Тойота» также предвидела уменьшение торговых барьеров в 1992 г. среди государств-членов Европейского союза. В 1989 г. было объявлено, что компания будет строить завод в Англии, который к 1997г. произведет 200 тыс. машин в год. Подразумевалось, что после 1992 г. большая часть продукции завода будет экспортироваться в остальные страны Евросоюза. Это решение побудило премьер-министра Франции охарактеризовать Англию как «японского авианосца, находящегося на острове в ожидании атаки». Опасаясь того, что Евросоюз ограничит ее экспансию, «Тойота» присоединилась к другим японским автомобильным компаниям, согласившимся удерживать свою долю на европейском авторынке до 11 %, по крайней мере, до 2000 г.

Дела не всегда шли гладко. Основной проблемой было выстраивание сети поставщиков за рубежом, которую можно было бы сравнить с сетью «Тойоты» в Японии. На встрече с североамериканской ассоциацией поставщиков «Тойоты» в 1990 г. руководство компании довело до их сведения, что процент брака на запчасти, произведенных 75 североамериканскими и европейскими поставщиками был в сто раз больше по сравнению с уровнем брака запчастей, которые поставляют 147 японских поставщиков. Руководители «Тойоты» также отметили, что запчасти, произведенные в Северной Америке и Европе имели тенденцию быть значительно дороже подобных запчастей, производимых в Японии. Из-за этих проблем «Тойота» импортировала многие запчасти из Японии для сборки автомобилей в Северной Америке и Европе. Однако увеличение импорта запчастей из Японии только усилило торговое напряжение между США и Японией. Большой объем импорта такого рода явился камнем преткновения в торговых переговорах между США и Японией. Чтобы выйти из этой ситуации, «Тойота»



увеличила количество машин, собираемых в Северной Америке и Европе. К 1996 г. 70 % машин «Тойоты», собираемых в США и Европе, производилось на местном уровне, по сравнению с 40 % в 1990 г. Чтобы достичь этого, «Тойота» организовала интенсивное обучение поставщиков, как в Европе, так и в США, направленное на ознакомление местных поставщиков с японскими методами производства.

Вопросы:

1. Обоснуйте, какие из известных Вам способов и видов проникновения на зарубежные рынки использовала компания «Тойота».

2. Выделите основные проблемы, с которыми сталкивалась компания при работе на зарубежных рынках, с точки зрения менеджмента. Каким образом руководство компании пыталось их разрешить? Что, по Вашему мнению, можно было еще предпринять для решения названных проблем?

Основная литература

1 Теория организации : учебник / Н.В. Новичков. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2017. 232 с.

2 Теория организации: Учебное пособие / В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов; Под ред. проф. В.И. Подлесных. 5-е изд., испр. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 334 с.. (Высшее образование.

Дополнительная

1. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 156 с. [ЭБС, znanium.com].

2. Михненко, П. А. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. (Университетская серия). ISBN 978-5-4257-0111-4.

3. Теория организации : учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. 6-е изд., перераб. М.: КНОРУС, 2014. 360 с.

## **Тема 5: Стратегии управления организацией. Циклические модели функционирования орг. систем**

### **Вопросы для обсуждения**

1 Эффективность управления. Ключевые показатели эффективности

2. Приведите примеры инструментов управления эффективностью – управление по целям, сбалансированная система показателей.

3 Примеры анализа и синтеза механизмов управления: дуополия Курно, согласование интересов, согласованное планирование, найм на работу.

4 Цикл Файоля.

## 5 Цикл СПРУКАР.

### Задание.

Представить, записать и обосновать цикл Файоля для организации, в которой планируется прохождение практики.

Привести или решить пример, иллюстрирующий действие механизма:

14. последовательного распределения ресурсов;
15. активной экспертизы;
16. информационного управления в активной экспертизе;
17. внутренних цен;
18. конкурсных механизмов;
19. смешанного финансирования;
20. противозатратный механизм (борьба с монополистом);
21. оптимизации сетей поставок;
22. встречных планов;
23. информационного управления в задачах стимулирования;
24. бригадной оплаты труда;
25. комплексного оценивания;
26. опережающего самоконтроля.

### Источники

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с последующими изменениями)
- 2 Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (с последующими изменениями)

### *Акты Правительства Российской Федерации*

- 3 Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2002 г. № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (с последующими изменениями)

### Литература

#### Основная

1. Теория организации : учебник / Н.В. Новичков. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2017. 232 с.

#### Дополнительная

2. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 156 с. [ЭБС, znanium.com].
3. Михненко, П. А. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. (Университетская серия). ISBN 978-5-4257-0111-4.
4. Теория организации : учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. 6-е изд., перераб. М.: КНОРУС, 2014. 360 с.

## **Тема 6: Аудит человеческих ресурсов в организации и организация групповой работы (очно-заочная – 1 час)**

### **Вопросы для обсуждения**

1 Человек и группы в организации. Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения..

2 Группы в организации. Групповое поведение.

3 Адаптация человека к организационному окружению. Организационные конфликты.

4 Система организационных коммуникаций.

5 Анализ теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.

6 Принципы формирования команды, проведение аудита человеческих ресурсов в организации.

Кейс-стади «Распределение и делегирование полномочий»

Ситуация

В компании по производству шоколада после ухода руководителя отдела технологии на его место назначили Екатерину В., которая ранее работала ведущим специалистом. Но кандидатов было несколько: Екатерина В. и Лиза Н. Обе имели одинаковый уровень навыков, но руководители выбрали Екатерину, ведь она дольше работала в компании. Через полгода выявились недостатки в работе Екатерины. Она отличалась скрупулезностью, проверяла все отчеты работников. В группе были квалифицированные специалисты, сдававшие все вовремя. Уже после первых проверок было ясно, что ошибки не допускаются. Но даже спустя несколько месяцев Екатерина продолжала проверки, а поэтому оставалась допоздна. В итоге накопилась раздражительность и усталость. Она не прислушивалась к другим работникам, а поступала так, как считала нужным. Учитывая, что премию получали на отдел, а с отчетами запаздывали, руководство снизило стимулирующие выплаты на коллектив. Екатерина отвечала на возмущение давно работающих сотрудников тем, что не может отдельно подготавливать их отчеты, так как руководство требует документы одновременно от новичков и опытных специалистов. Отчеты приходится задерживать, а отдел получает меньше премии.

Вопросы и задания

1. Кто из участников в большей степени влияет на ситуацию?
2. Что сделать, чтобы руководство получало отчеты вовремя?
3. Дайте рекомендации Екатерине В.: как наладить порядок проверки и подачи работы специалистов отдела.

Источники

*Федеральные законы*

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с последующими изменениями)

Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (с последующими изменениями)

*Акты Правительства Российской Федерации*

Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2002 г. № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (с последующими изменениями)

Дополнительные источники

Нормативные правовые акты

*Акты федеральных органов исполнительной власти*

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94, принят постановлением Госстандарта Российской Федерации от 26 декабря 1994 г. № 367 (с последующими изменениями)

**Литература**

Основная

- 1 Теория организации : учебник / Н.В. Новичков. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2017. 232 с.
- 2 Теория организации: Учебное пособие / В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов; Под ред. проф. В.И. Подлесных. 5-е изд., испр. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 334 с. (Высшее образование).

Дополнительная

1. Михненко, П. А. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. (Университетская серия). ISBN 978-5-4257-0111-4.
2. Теория организации : учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. 6-е изд., перераб. М.: КНОРУС, 2014. 360 с..
3. Бурков В.Н., Буркова И.В. и др. Механизмы управления: Мультифункциональное учебное пособие [Электронный ресурс] // Под ред. Д.А. Новикова. – М.: УРСС, 2011.. Режим доступа: [www.url: http://www.mtas.ru/about/smartman/mechanism](http://www.mtas.ru/about/smartman/mechanism) Журнал «Обучение & карьера». Архив номеров. Режим доступа: <http://d-mir.ru/journal/oik>
4. Теория управления организационными системами [Электронный ресурс]. – М. [ИПУ РАН](http://www.mtas.ru/about/) © 2007. - Режим доступа: [http:// www.url: mtas.ru/about/](http://www.mtas.ru/about/)
5. Журнал «Recruiting News». Архив номеров. Режим доступа: [www.recnews.ru](http://www.recnews.ru)

**Тема 7: Организационная культура**

### Вопросы для обсуждения

1. Концепция организационной культуры.
2. Понятие и структура организационной культуры.
3. Три уровня организационной культуры. (Э.Шайн).
4. Субъективная и объективная организационная культура.
5. Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции.
6. Методы поддержания организационной культуры.
7. Управление организационной культурой: основные принципы.

*Выполнение тестового задания по теме.*

1. Организационная культура – это:
  - а) организация культурно-массовых мероприятий
  - б) коллективное воспитание работника
  - в) система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации
  - г) культуры данного вида не существует
2. Открытые организационные культуры:
  - а) способны осуществлять культурный обмен с другими организациями
  - б) не способны осуществлять культурный обмен с другими организациями
  - в) обладают особенностью «подстраиваться» под другую культуру
  - г) культуры данного вида не существует
3. Организационная культура – это:
  - а) проявление технологии организаторской деятельности
  - б) культура профессиональных и возрастных групп сотрудников
  - в) совокупность норм поведения в организации
  - г) искусство реализации организационных отношений
4. Целостная система, включающая все виды, формы и уровни общественного сознания, образования и воспитания, религии, науки, нравственности – это:
  - а) духовная культура
  - б) корпоративная культура
  - в) материальная культура
  - г) народная культура
5. Какие из перечисленных функций организационной культуры относятся к группе функций, определяемых внутренним состоянием формального механизма организации (выберите 6 правильных ответов):
  - а) ориентация на потребителя
  - б) охранная
  - в) функция регулирования партнерских отношений
  - г) интегрирующая
  - д) приспособления экономической к нуждам общества
  - е) регулирующая
  - ж) адаптивная

### Литература

#### Основная

- 1 Теория организации : учебник / Н.В. Новичков. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2017. 232 с.

2 Теория организации: Учебное пособие / В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов; Под ред. проф. В.И. Подлесных. 5-е изд., испр. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 334 с. (Высшее образование).

Дополнительная

1. Михненко, П. А. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. (Университетская серия). ISBN 978-5-4257-0111-4.
2. Теория организации : учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. 6-е изд., перераб. М.: КНОРУС, 2014. 360 с.
3. Министерство труда и социальной защиты РФ. Официальный сайт. Режим доступа: [www.rosmintrud.ru](http://www.rosmintrud.ru)
4. Федеральная служба по труду и занятости (Роструд). Официальный сайт. Режим доступа: [www.rostrud.ru](http://www.rostrud.ru)
5. Журнал «Управление персоналом». Архив номеров. Режим доступа: [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)
6. Журнал «Справочник по управлению персоналом». Архив номеров. Режим доступа: <http://sup.pro-personal.ru>
7. Журнал «Мотивация и оплата труда». Архив номеров. Режим доступа: [www.grebennikov.ru](http://www.grebennikov.ru)

## АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» относится к базовой части блока дисциплин учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой организационного развития.

**Предметом дисциплины** является система знаний о процессах формирования, развития и функционирования организации.

Цель дисциплины - формирование у магистрантов системных теоретических и практических знаний и представлений о современных подходах к теории организации и управлению организационными системами.

Задачи дисциплины:

- дать целостное представление о видах, свойствах и методах управления организационными системами;
- познакомить студентов с фундаментальными свойствами организации как системы и способами использования этих свойств в процессе функционирования организации;
- дать представление о новых подходах к управлению и методах их внедрения на практике;
- сформировать навыки использования основных теорий мотивации, лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, обучить проведению аудита человеческих ресурсов и организационной культуры организации.

Дисциплина направлена на формирование следующих **компетенций**:

ОК-2 - готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

ОПК-2 - готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- основы организационной структуры, стратегий управления человеческими ресурсами

организаций;

- основы теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- принципы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

**Уметь:**

- применять на практике методы организации, планирования мероприятий и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- применять на практике аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

**Владеть:**

- навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач
- методами проектирования организационных структур, управления человеческими ресурсами

Рабочей программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме оценок за работу на семинарах и за самостоятельную работу, промежуточная аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 часов.



## ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

№	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола
1	Приложение №1	27.05.2020	10

### 1. Образовательные технологии (к п.4 на 2020 г.)

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

### 2. Перечень БД и ИСС (к п. 6.2 на 2020 г.)

№п /п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

### 3. Состав программного обеспечения (ПО) (к п. 7 на 2020 г.)

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
4	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	свободно

			распространяемое
5	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	свободно распространяемое
6	SPSS Statistics 22	IBM	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
8	SPSS Statistics 25	IBM	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
10	ОС «Альт Образование» 8	ООО «Базальт СПО	лицензионное
11	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
14	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
15	Visual Studio 2019	Microsoft	лицензионное
16	Adobe Creative Cloud	Adobe	лицензионное
17	Zoom	Zoom	лицензионное