

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»  
(ННГУ)

## **Теория организации**

Учебно-методическое пособие

Часть 1

Рекомендовано методической комиссией института экономики и предпринимательства для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Нижегород

2020

УДК 658.336  
ББК 65.9(2)21я73  
С-30

Теория организации: Составители: Суходоева Л.Ф., Роганова С.Ю.. Учебно-методическое пособие. Часть 1.– Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2020 – 34с.

Рецензент: д.э.н., профессор Едронова В.Н.

Настоящее издание включает теоретические подходы, практические задачи, ситуации, и тестовые задания по дисциплине Б1.В.ОД.2 «Теория организации», а также задания для самостоятельной работы. Кроме этого, в пособии представлены вопросы для оценки компетенции ОПК-3, способствующей проектированию организационные структуры и список рекомендуемой литературы. Все это позволяет организовать практические виды занятий студентов по дисциплине Б1.В.ОД.2 «Теория организации» в электронном виде.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

**Ответственный за выпуск:**  
председатель методической комиссии  
Института экономики и предпринимательства ННГУ,  
к.э.н., доцент **С.В. Едемская**

УДК 658.336  
ББК 65.9(2)21я73

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Введение   | 4  |
| 1. Жизненный цикл организации                            | 5  |
| 2. Внутренняя и внешняя среда организации                | 6  |
| 3. Деловая игра «Новая организация»                      |    |
| 4. Методы анализа внешней и внутренней среды организации | 12 |
| 5. Задачи для решения                                    | 17 |
| 6. Примеры заданий для самостоятельной работы            | 20 |
| 7. Тестовые задания                                      | 21 |
| 8. Вопросы для дискуссии                                 | 31 |
| Литература   | 32 |

## **Введение**

В рамках дисциплины Б1.В.ОД.2 «Теория организации» студенты подробнее знакомятся с сущностью и классификаций организаций по сферам, отраслевой принадлежности, формам собственности, размерам, организационно-правовым формам и другим критериям. Формальная и неформальная организация, ее применение и значение и статус общественной организации являются основой при проектировании структуры управления. Социальные нормы и институты как инструменты организации обществ позволяют студентам научиться оптимизировать структуры. Организационная среда государственной администрации для студентов становится основой для проектирования структуры аппарата государственного управления. Организация структурных подразделений аппарата исполнительной власти в Российской Федерации взаимосвязана с принципами функционирования органов государственного управления. При изучении обучающимися организационной структуры муниципальных органов и их вариантов - вырабатываются умения оптимального проектирования структуры муниципальных учреждений и предприятия.

Дисциплина Б1.В.ОД.2 «Теория организации» относится к обязательным дисциплинам вариативной части Блока 1 «Дисциплины, модули», является обязательной к освоению в 4 семестре для очной и заочной формы обучения, в 5 семестре – для очно-заочной формы. Трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 3 зачетные единицы.

Промежуточная аттестация по курсу осуществляется в виде экзамена.

Целями освоения дисциплины Б1.В.ОД.2 «Теория организации» являются общетеоретическая и специальная подготовка обучающихся в области проектирования организационных структур управления предприятием, а также овладение заданной компетенцией, формирование соответствующих знаний, умений и навыков управления в рамках изучаемой дисциплины.

Профессиональное ознакомление обучающихся с механизмом проектирования организационных структур в условиях цифровой экономики, способствует приобретению практических навыков трансформации стандартных управленческих операций в цифровые, опыта в сфере управленческой деятельности и изучению специальных законодательных и нормативных документов.

Программа дисциплины Б1.В.ОД.2 «Теория организации» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Обучение студентов теории организации в системе научных знаний на основе эволюции взглядов на сущность и структуру организаций позволяют взаимодействию теории организации со смежными областями научного знания. Факторы, оказавшие влияние на становление и развитие научных школ управления в XX в., основные зарубежные и отечественные теории организации дают возможность использовать комплексный подход к рассмотрению проблем управления и принятию управленческих решений при проектировании организационных структур, способствуют развитию у студентов самостоятельного мышления при изучении практических тенденций управления. Структурные и контекстуальные параметры организации позволяют обучающимся овладеть современными цифровыми методами практической управленческой деятельности.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенции, относящейся к аналитической, научно-исследовательской деятельности бакалавров:

**ОПК-3:** - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

**знать:**

- основные виды организационных структур управления организацией;
- особенности современных организационных структур, их преимущества и недостатки.

**уметь:**

- разрабатывать проект совершенствования организационной структуры предприятия;
- рассчитывать показатели централизации и децентрализации управления.

**владеть:**

- инструментами планирования и реализации мероприятий по созданию организационной структуры;
- навыками использования типовых организационных структур в условиях цифровой экономики.

По результатам изучения дисциплины Б1.В.ОД.2 «Теория организации» обучающиеся должны представлять себе значение и задачи организационного проектирования, в том числе алгоритм и этапы проектирования и принципы организационного проектирования структуры, метод структуризации целей и метод экспертного анализа, метод аналогий и метод реинжиниринга бизнес-процессов, метод реструктуризации действующих предприятий.

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

## 1. Жизненный цикл организации

*Жизненный цикл организации* — совокупность стадий развития, которые проходит предприятие за период своего существования. Эта теория, разработана непревзойденным бизнес-консультантом мира Ицхак Кальдерон Адизесом. Она рассматривает прохождение организацией нескольких этапов развития: становление, рост, зрелость, спад. Но последний этап не совсем применим к организации, так как не всякое искусственное создание закрывается.

Жизненный цикл имеет следующий вид: становление, рост, когда фирма активно заполняет выбранный ею сегмент рынка, зрелость, когда фирма пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем и спад, когда фирма быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами. В дальнейшем организация либо ликвидируется, либо вливается в более крупную, либо разбивается на более мелкие организации, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадиях роста или зрелости.

Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели ещё нечёткие, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения. В эту стадию входят следующие явления: зарождение, поиск единомышленников, подготовка к реализации идеи, юридическое оформление организации, набор операционного персонала и выпуск первой партии продукта.

Основателем выступает предприниматель, в одиночку или с несколькими соратниками выполняющий все работы. В компанию на этой стадии часто приходят люди, привлечённые самой личностью создателя и разделяющие его идеи и надежды. Коммуникации между сотрудниками легки и неформальны. Все работают много и долго. На этом этапе особенно важна нематериальная составляющая мотивации: возможность самореализации, интересная

работа, признание успеха. Рекомендуется использовать простые схемы вознаграждения, в частности для менеджеров по продажам.

Основное внимание уделяется созданию нового продукта или услуги и завоеванию места на рынке. Следует отметить, что некоторые компании могут остановиться в своём развитии именно на этой стадии и существовать при таком стиле управления много лет.

**Стадия роста.** Период быстрого роста организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития (неформальные коммуникации и структура, высокие обязательства). Происходит рост компании: идёт активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивен.

Успешность развития организации на этом этапе зависит:

- от того, насколько полно понимают идеи лидера члены организации;
- от того, насколько члены организации обогащают лидера идеями;
- от готовности членов организации реализовывать решения лидера;
- от того, насколько эффективно построена коллективная работа.

Если отбросить индивидуальные особенности как лидера, так и членов организации, то все эти факторы определяются групповыми представлениями и ценностями — тем, что образует базис организационной культуры. Этот этап можно условно назвать периодом формирования базиса организационной культуры. На нём успех и неудачи организации активно перерабатываются на всех уровнях организации: индивидуальном, групповом, организационном.

Осложняется тем, что создатели компании из предпринимателей должны превратиться в профессионалов-менеджеров. Это означает серьёзное изменение стиля управления, к которому многие предприниматели оказываются не готовы. Поэтому на данном этапе нередки случаи приглашения профессиональных менеджеров со стороны и передачи им отдельных функций управления, а также обращения к консультантам для налаживания учёта и контроля. В целом стадия роста характеризуется:

- увеличением числа сотрудников;
- разделением труда и ростом специализации;
- более формальными и обезличенными коммуникациями;
- внедрением систем стимулирования, бюджетирования и стандартизации работ и др.

Главными задачами организации являются: создание условий для экономического роста и обеспечение высокого качества товаров и услуг.

**Стадия зрелости.** Этап формализации деятельности — период стабилизации роста (развития), (формализация ролей, стабилизация структуры, акцент на эффективность).

К этой стадии компания приходит с багажом прошлого опыта. Представления, показавшие свою адекватность и эффективность, связываются в единую картину мира, охватывая разнообразные стороны социальной жизни. На этом этапе, на организационном уровне наиболее интенсивны процессы интернализации, когда знания, полученные и переработанные организацией на предыдущих этапах, получили своё выражение через провозглашенные ценности: миссия организации, цели и символы, артефакты и проходят процесс индивидуального осознания.

Организация достигает лидирующего положения на рынке. По мере расширения ассортимента выпускаемой продукции и комплекса предоставляемых услуг создаются новые подразделения, структура становится более сложной и иерархической. Формализуются политика и распределение ответственности, усиливается централизация.

Зрелость организации означает, что ей удаётся сохранять устойчивое положение во внешней среде; показывает, что остальные процессы переработки опыта и встраивания его в существующую систему представлений имеют явное выражение в базисных представлениях организационной культуры и подкреплены мощно влияющими на членов организации артефактами.

Эти артефакты обеспечивают широкое распространение парадигм организации среди её членов и передаются новичкам как история успеха. Если на предыдущих этапах развития организационная культура сильно подвержена любому влиянию со стороны культуры лидеров, внешней среды, то на этапе зрелости она становится обычным правом, оказывающим влияние на все стороны жизнедеятельности организации.

**Стадия упадка.** Период замедления роста и структурных изменений, дифференциация товаров (рынков), предвидение новых потребностей (стремление к комплексности, децентрализация, диверсифицирование рынков).

**Этап спада** — период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибыли; организация ищет новые возможности и пути удержания рынков (высокая текучесть кадров, нарастание конфликтов, централизация). Стадия упадка организации определяется как противоречие между ней и окружающей средой, которое выражается или в появлении конкурентов на занятом рынке или в исчезновении рынка.

В такой ситуации получаемый организацией реальный опыт не фиксируется в существующих знаниях организации. В результате базовые представления перестают адекватно интерпретировать реальные события, а провозглашённые ценности членами коллектива не воспринимаются как ценности. Это означает, что механизмы, обеспечивавшие трансформацию знаний организации, по каким-либо причинам исчезают и происходит разрыв в цепочках формирования знаний. Происходит накопление неформализованных знаний, которые между тем никаким образом не встраиваются в существующую систему представлений.

По мере перехода организации от одной стадии развития к другой, происходит накопление организационных проблем. Менеджерам важно представлять, являются ли эти проблемы следствием принятия неверных управленческих решений, могут ли они быть разрешены путём незначительных корректировок системы управления или они свидетельствуют о приближении следующей стадии жизненного цикла, а следовательно, связаны с необходимостью проведения организационных изменений. Таким образом, эффективная и устойчивая деятельность организации во многом зависит от того, как менеджеры и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях её жизненный цикл и каждую его стадию.

**Кейс-задача 1.** Компания «Омега» занимается разработкой и продвижением на рынок программных продуктов и систем автоматизированного управления. В штате компании находится большое количество талантливых специалистов, многие из которых имеют ученые степени. В коллективе заметна тенденция к завоеванию авторитета наиболее компетентными сотрудниками. Программисты и инженеры с большим удовольствием занимаются своим делом. Некоторые из них имеют авторские патенты на свои разработки. Специалисты часто выдвигают предложения по улучшению работы компании, но далеко не все из этих предложений принимаются менеджментом. В ближайшей перспективе руководство компании намерено создать подразделение, деятельность которого будет направлена на оказание консалтинговых услуг бизнесу в сфере информационного менеджмента и технологий. В компании «Омега» принято действовать строго по инструкции, в соответствии установленными правилами и нормами. Каждый специалист отвечает за узкий и точно определенный инструкцией перечень работ. Используется точная количественная оценка результатов труда программистов, аналитиков и инженеров. В компании налажена достаточно жесткая система контроля основных показателей работы. Все стратегические и тактические решения в компании принимаются ее топ-менеджерами на совещаниях, проводимых Генеральным директором. Руководство считает преждевременным делегирование части своих полномочий среднему уровню менеджмента и, тем более, специалистам. Несмотря на достаточно высокий уровень лояльности и

профессионализма сотрудников компания часто сталкивается с проблемами затягивания сроков сдачи готовой продукции и нарушения отчетности. Попытка применения в прошлом году штрафных санкций привела к увольнению трех высококлассных специалистов. Причинами задержек в работе программисты называют несогласованность действий отделов, а также разнообразие заказов клиентов. Менеджмент компании пока не может решить все проблемы.

Вопросы:

1. Какая стадия жизненного цикла сложилась в настоящее время в компании «Омега»?

По каким признакам вы это определили?

2. Какой тип организационных отношений, на ваш взгляд, должен доминировать на этой стадии в компании? Почему?

3. Сформулируйте свои предложения по организации работы в компании «Омега».

**Кейс-задача 2.** Предприятие «Электрон» проводит самостоятельные научные исследования и опытно-конструкторские разработки, маркетинговый анализ и выпуск высокотехнологичной продукции: приборов, бытовой техники, промышленного оборудования и т.п. В настоящее время на предприятии ведутся разработки новой медицинской техники, средств связи для морских судов и аппаратуры для предприятий нефтяной и газовой промышленности. В основе конкурентной политики предприятия лежит принцип одновременной реализации нескольких производственных проектов в интересах заказчиков. Структура предприятия «Электрон» представляет собой совокупность автономных рабочих групп, каждая из которых имеет двойное подчинение: руководителю проекта и руководителю отдела, в зависимости от этапа работ.

Вопросы:

1. Назовите стадию жизненного цикла предприятия «Электрон»

2. Укажите преимущества и недостатки этой стадии.

3. Какое изменение вы предложили бы внести компании «Электрон» для повышения эффективности ее работы?

## 2. Внутренняя и внешняя среда организации.

Организационная среда это элементы и факторы, которые окружают любую организацию, и влияет на процессы, которые в ней протекают. В теории менеджмента принято подразделять среду организации на две структурные части. Это внутренняя среда организации и внешняя среда. Учитывая их название, эти две среды отличаются друг от друга как вход и выход или как верх и низ. В общем виде организационная среда выглядит как взаимосвязь компонентов среды (рис.1).





Рисунок 1. Модель взаимосвязи компонентов среды

Непосредственное и дальнейшее окружение представляют собой внешнюю среду организации.

**Внутренняя среда** – это элементы или факторы, которые находятся внутри организации. Здесь стоит говорить о родстве понятия внутренней среды и системного подхода к управлению. Именно система состоит из частей, которые взаимосвязаны между собой. Точно также и внутренние переменные взаимодействуют друг с другом и дают или не дают возможность организации эффективно работать. Основные элементы внутренней среды это собственно подсистемы внутри организации. При выделении элементов можно использовать два подхода. Общетеоретический или классический и технологический или административный.

Технологически любая организация состоит из ряда внутренних элементов, о которых говорил еще Анри Файоль. Опираясь на его виды деятельности, мы им можем сказать, что к элементам внутренней среды относятся:

- производственная подсистема;
- коммерческая подсистема;
- учетная подсистема;
- подсистема безопасности;
- подсистема управления.

В этом подходе можно проводить выделение элементов внутренней среды и по отделам, которые есть в организации – кадры, экономический, продаж, производственный и так далее. Более же распространенный подход выделяет пять основных элементов внутренней среды. При этом считается, что внутренние переменные неразрывно взаимосвязаны. Эту взаимосвязь можно представить схематически (рис.2)

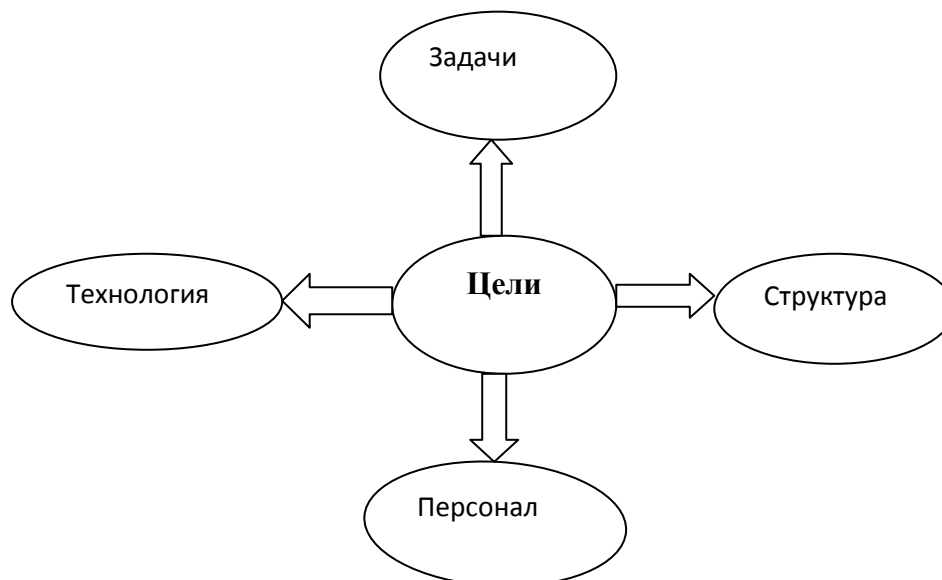


Рисунок2. Взаимосвязь внутренних переменных

Охарактеризуем кратко перечисленные элементы внутренней среды. **Цели** – это основа любой организации, это основа всего менеджмента, организации создаются для целей.

**Люди** – это вторая базовая основа организации, нет без человека действий даже при очень хороших целях.

**Структура** – это своеобразный каркас или скелет организации, расставляет все и всех по местам.

**Задачи** – говорят, кто и что должен делать в организации.

**Технология** – это процесс работы, то, как организация работает, и делают продукцию или оказывает услуги. Все переменные оказывают влияние на деятельность всей организации. Кроме того даже если одна переменная отсутствует, то уже и организации не будет, это и есть неразрывная взаимосвязь внутренних переменных организации.

Внешняя среда или как часто ее называют, деловая среда, находится за пределами организации. Эта среда очень разнообразна и оказывает существенное влияние на деятельность всех организаций. Влияние это может быть как положительным, так и отрицательным. К примеру, введение продуктового эмбарго в России отрицательно сказалось на деятельности торговых сетей особенно крупных, им пришлось искать новые каналы поставок, новые продукты внутри страны. В тоже время для отечественных производителей это положительный факт, так как они могут продавать свою продукцию в большем объеме не испытывая конкуренции с иностранными производителями, прежде всего Европейскими.

Уровень и степень влияния также различна. Если конкурент предложил новый вид продукции, то организация может ответить тем же. А вот если случился экономический кризис, то здесь что-то противопоставить нечего, нудно будет приспособливаться. Такие различия и обусловили появление двух элементов внешней среды – среды прямого воздействия и среды косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия – это факторы в непосредственной близости от организации, которые влияют на нее непосредственно, но и организация на такие факторы также влияет. Получаем взаимовлияние фактора на организацию и организацию на фактор.

Элементы внешней среды организации прямого воздействия:

— конкуренты – предлагают аналогичную продукцию, отвлекают на себя наших возможных потребителей, предлагают им более интересную продукцию;

— потребители – те, кто приносит нам основную прибыль, покупают нашу продукцию, но могут и уйти от организации вслед за конкурентами;

— поставщики – дают возможность работать организации, предоставляя необходимые материалы, но могут и не предоставить и тогда у организации возникнут трудности, к поставщикам относят и организации инфраструктуры;

— трудовые ресурсы – самый уникальный фактор, присутствует и во внутренней среде и во внешней, в данном случае это те, кто в организацию может прийти, влияют уровнем квалификации или наоборот ее отсутствием, улучшая или ухудшая эффективность работы компании;

— законы и органы государственного регулирования и контроля – устанавливают правила игры всех организаций, обязывают выполнять их и наказывают за несоблюдение норм законодательства.

Среда косвенного воздействия – это макро факторы оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут. Косвенная среда заставляет организацию играть по правилам среды. Организация может спрогнозировать и подготовиться или уже приспособливаться к изменениям. Основные элементы среды косвенного воздействия и их влияние на организацию:

-экономическая среда – влияние экономических процессов

-политическая среда – влияние политических процессов и преобразований

-научно-техническая среда – влияние новых технологий и инноваций

-социокультурная среда – влияние общества, моды в обществе, культурного уклада  
-природная среда – влияние различных природных факторов и техногенных  
-международная среда – влияние событий протекающих в жизни мирового сообщества.

Можно сделать вывод, что внешняя среда организации оказывает серьезное влияние на все процессы, протекающие в жизни любых организаций. Современный менеджмент говорит о необходимости постоянно и систематически собирать и анализировать данные о внешней среде. Процесс сбора информации о среде и особенно ее анализа для современного управления крайне важен, все это дает поле для дальнейших управленческих процедур и действий.

Деятельность организации зависит от влияния внешних и внутренних факторов.

Внешняя среда - это окружение организации, состоящее из определенного набора факторов прямого и косвенного воздействия на организацию, вынуждающее ее действовать определенным образом.

Характеристики внешней среды:

сложность (число факторов, на которые организация обязана реагировать);

подвижность (скорость, с которой происходят изменения в окружении организации);

неопределенность (относительное количество информации и уверенность в ее точности);

взаимосвязанность факторов (уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы).

Цель анализа внешней среды - выявление возможностей и угроз для организации.

Внешняя среда рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем:

- среда косвенного воздействия (макросреда);

- среда прямого воздействия (микросреда или деловая среда).

**Среда косвенного воздействия** создает общие условия среды нахождения организации и определяется следующими факторами:

Политико-правовые факторы - законодательство, регламентирующее коммерческую деятельность, уровень политической стабильности, уровень правовой грамотности в обществе и пр.

Экономические факторы - уровень экономического развития страны, региона, структура экономики, уровень инфляции, курс валют, уровень жизни населения и т.д.

Демографические факторы - динамика численности населения, половозрастная структура населения, структура населения по доходам и социальным слоям и пр.

Социально-культурные факторы - традиции общества, изменения в менталитете, сложившиеся стереотипы поведения и т.д.

Научно-технические факторы - степень внедрения научно-технических достижений, уровень компьютеризации экономики, используемые технологии.

Природные факторы - сырьевая и энергетическая ситуация, естественные природно-климатические условия для ведения бизнеса.

**Среда прямого воздействия** (деловая среда) - представлена факторами, которые оказывают непосредственное воздействие на организацию.

Клиенты (покупатели организации, потребители) - это лица, организации, социальные институты, являющиеся покупателями или потребителями продукта организации.

Поставщики - это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие организацию ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

Конкуренты - (в широком смысле) - это все те объекты и явления внешней среды, которые делают продукт компании менее ценным для потребителя; - в узком смысле, конкурент - это организация (или человек) - предлагающий потребителю альтернативный вариант удовлетворения его желаний и потребностей.

Финансово - кредитные учреждения и другие организации инфраструктуры рынка - организации, обеспечивающие извне бесперебойную работу организации, непосредственно участвующие в ее финансовом цикле, и т.д. (коммерческие банки, инвестиционные фонды).

Контролирующие организации - государственные органы, осуществляющие надзор за деятельностью организации: налоговые, санитарные и др. инспекции, социальные, пенсионные фонды, различные комиссии.

Внешние заинтересованные лица - лица, заинтересованные в процветании организации, исходя из своих личных или корпоративных интересов (акционеры, дочерние компании, члены семей работников организации).

Общественность - партии, объединения, союзы, общества, формирующие общественное мнение, отношение в сознании населения и ее продукции.

Управление, с точки зрения влияния факторов внешней среды, есть процесс приспособления деятельности организации к требованиям окружающей среды или учета таких требований в ее деятельности.

В зависимости от миссии, на реализацию которых направлена деятельность организации, формируется ее внутренняя среда.

**Внутренняя среда** - это все основные элементы и подсистемы, обеспечивающие осуществление протекающих в организации процессов, которые находятся внутри организации, и контролируется ею.

Цель анализа внутренней среды - выявление сильных и слабых сторон организации.

**К внутренним факторам развития организации** относятся:

Цели организации есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Структура организации отражает сложившееся в ней разделение труда, связи и отношения между подразделениями.

Технологии, используемые в организации, включают способы получения конечных продуктов, необходимые для этого сырье, материалы, технические средства

Информационные системы, обеспечивая быструю обработку информации, оказывают большое влияние на эффективность организации

Персонал - это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых в организации, входящих в ее списочный состав и состоящих с организацией в трудовых отношениях, регулируемых наймом и увольнением в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь.

Организационная культура-это система ценностей, убеждений, принципов, норм поведения, разделяемых членами организации, которые определяют как отношения внутри организации, так и взаимодействие с внешней средой.

Все составляющие внутренней среды организации тесно взаимосвязи.

Управление с точки зрения внутренней среды означает воздействие на одну или несколько внутренних переменных и контроль за реакцией других внутренних переменных на такое воздействие.

В зависимости от направленности действия все факторы можно объединить в две группы: позитивные и негативные. Позитивные - это такие факторы, которые благотворно влияют на деятельность организации, а негативные -- отрицательно.

### **Контрольные вопросы**

1. Организация-это .....
2. Назовите причины создания организаций.
3. Основные признаки организаций.
4. Перечислите функции организации.
5. Формальная организация на примере.....
6. Неформальная организация на примере.....

7. Особенности коммерческих организаций.
8. Предложите примеры некоммерческих организаций.
9. Признаки классификации организации.
10. Органы управления коммерческими организациями.
11. Компоненты внешней среды организации.
12. Характеристика внешней среды предприятия.
13. Дайте характеристику факторов внешней среды прямого воздействия.
14. Дайте характеристику факторов внешней среды косвенного воздействия.
15. Приведите примеры взаимосвязи факторов внешней среды организации..
16. Назовите внутренние переменные организации.
17. Охарактеризуйте функциональные области организации.
18. Виды целей организации.
19. Что говорит о существовании организационной культуры на предприятии?
20. Примеры взаимосвязь внутренних переменных организации.

### **3. Деловая игра «Новая организация»**

Предлагаемая деловая игра «Новая организация» позволяет ее участникам приобрести навыки по разработке организационной структуры новой организации.

#### **Условия игры**

1. Перед началом игры учащиеся знакомятся с содержанием Закона РФ об акционерных обществах.
2. Создается акционерное общество закрытого типа. Рекомендуется разбить игроков на две группы с числом участников, не превышающим 15 человек. Каждая группа — новая организация.
3. Каждый участник игры является акционером.
4. Количество и вид акций у участников определяются игровой карточкой.
5. Руководитель игры исполняет должность менеджера высшего ранга и ведет арбитраж. Все остальные должности высшего и среднего уровней вакантны.
6. Руководитель предоставляет группам образцы необходимых документов. Состав комплекта документов: информационное сообщение о проведении общего собрания акционеров; повестка дня; протокол общего собрания акционеров; бюллетень для голосования № 1; протокол счетной комиссии; доверенность акционера о праве голоса доверителю; передаточное распоряжение; приказ № 1; должностная инструкция; копия уведомления о государственной регистрации выпуска ценных бумаг при реорганизации; свидетельство о государственной регистрации (перерегистрации) предприятия.

#### **Ход игры**

Вытягивая карточки, участники игры определяют количество и состав принадлежащих им акций. Ознакомление с повесткой дня. Игра протекает в соответствии с повесткой дня.

1. В каждой группе участники определяют игровые роли в будущей фирме путем выборов (используя игровые карточки, в голосовании принимают участие только держатели обыкновенных акций). Стоимость акций и размер уставного фонда определяются на общем собрании акционеров.
2. На общем собрании обсуждаются и утверждаются: название организации, фирменный знак, цели функционирования, вид продукции, место расположения организации, источники финансирования, разработчики проектов и т.д.

3. На общем собрании акционеров избираются счетная комиссия, генеральный директор.
4. Посредством голосования определяется количественный состав совета директоров (наблюдательный совет) общества, производится избрание его членов.
5. При решении вопросов п. 1—5 составляется протокол общего собрания акционеров.
6. Руководитель игры ставит перед высшим руководством фирмы задачу — сформировать среднее звено руководства фирмы, т.е. назначить своим приказом начальников (менеджеров) отделов и служб. Составляется Приказ № 1 о назначении руководителей отделов и служб фирмы.
7. Назначенные менеджеры определяют права и обязанности по занимаемым должностям и представляют свои проекты на утверждение генеральному директору фирмы.
8. Разрабатывается организационная структура каждой организации с пояснениями (описание связей между подразделениями и службами, их предназначение, функции и задачи каждой службы).
9. В конце игры все разработанные документы визируются по линиям взаимосвязи подразделений и служб и представляются на утверждение руководителю игры; заслушиваются сообщения всех должностных лиц по итогам их работы.

#### **4. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.**

Внешнее окружение предприятия можно представить в виде двух взаимосвязанных систем:

1. Факторы дальнего окружения на которые организация не влияет
2. Факторы ближнего окружения (возможно частичное влияние)

Основными принципами, которые необходимо учитывать при организации исследования внешней среды являются принципы объективности, системности, развития, регулярности, гибкости и релевантности.

**К методам анализа внешней среды** относятся:

1. SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные стороны (Strengths) - преимущества организации;

Слабые стороны (Weaknesses) - недостатки организации;

Возможности (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

Угрозы (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы;

2. Метод "5x5" М. Мескона - включает в себя пять вопросов о факторах внешней среды в сопоставлении с потенциалом организации.

- Какие факторы внешней среды вам известны?

- Какие факторы представляют наибольшую опасность?

- Какие действия конкурентов могут привести к изменению расстановки сил на рынке?

- Какие факторы важны для достижения цели?

- Какие внешние пространства могут стать благоприятными для организации?;

3. "Шкала нестабильности внешней среды" - матрица И. Ансоффа - аналитический инструмент стратегического планирования, позволяющий выбрать одну из возможных типовых стратегий маркетинга.

Матрица Ансоффа представляет собой квадрат, сформированный по двум осям: горизонтальная ось матрицы - продукты компании, которые подразделяются на существующие и новые; вертикальная ось матрицы - рынки компании, которые так же подразделяются на существующие и новые.;

4. PEST анализ- обязательное условие разработки стратегии. Анализ представляет собой анализ внешних факторов, которые оказывают воздействие на предприятие, формируют общие условия его деятельности, при этом PEST-анализ в структуре внешней среды выделяет макросреду и микросреду. Однако традиционно PEST-анализ не включает в себя анализ микросреды.

5. Конкурентный анализ Портера- условия на различных рынках никогда не бывают одинаковыми, а процессы конкуренции на них аналогичны. состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил:

- соперничество между конкурирующими продавцами в отрасли;
- рыночные попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью своих товаров-заменителей;
- потенциальное появление новых конкурентов;
- рыночная власть и средства воздействия используемая поставщиками сырья;
- рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями продукции.

В настоящее время выделяют следующие методы **анализа внутренней среды** управленческого процесса:

- 1) портфельный анализ;
- 2) наблюдения и опросы работников организации по специальным методикам;
- 3) ситуационный анализ;
- 4) кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией;
- 5) «мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;
- 6) экспертные оценки;
- 7) математические методы (анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т. д.).

Принципы:

1. Принцип системного подхода, согласно которому организация рассматривается как сложная открытая система
2. Принцип комплексного анализа, предполагающий одновременное изучение всех составляющих подсистем и их связей
3. Динамический принцип, предполагающий проведение аналитического среза всех подсистем в динамике (развитии).
4. Принцип сравнительного анализа,
5. Принцип учета специфики организации,

Портфельный анализ — инструмент, с помощью которого руководство предприятия изучает и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

Главное достоинство портфельного анализа - возможность логического структурирования и наглядного отражения стратегических проблем организации, относительная простота представления результатов, акцент на качественные стороны анализа.

Схема процесса портфельного анализа.

1. Все виды деятельности предприятия (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса. Считается, что бизнес-единица должна:

  - самостоятельно обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения предприятия;
  - иметь своих потребителей и конкурентов;

- руководство бизнес-единицы должно контролировать ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы (бизнес-стратегия), и бизнес-единицы со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений предприятия с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, необходимые каждому подразделению. На основе такого сравнительного анализа возможно принятие решений о корректировке бизнес-стратегий.

Главный недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее.

## **5. Задачи для решения**

### **Деловая игра: «Поймай акулу!»**

#### **Введение:**

Одним из атрибутов состояния организации служит структура. Организовывать – значит, прежде всего, создавать или изменять структуру. В организации постоянно протекают сложные внутренние процессы, в которых выражается её функционирование и развитие.

Строение организации определяется её структурой. Структура – организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие организации, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность составляющих её элементов.

Организационная структура управления – это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Организационная структура определяется составляющими её звеньями и уровнями управления. Эта структура должна обеспечивать устойчивость связей между элементами управления и надежность функционирования системы в целом.

**Цель игры:** Разработать варианты альтернатив для оптимизации оргструктуры. Внести изменения в организационную структуру организации по итогам конкретной проблемной ситуации.

#### **Проблемная ситуация:**

Владелец известной сети ресторанов трудоустраивает «по благу» в одно из своих заведений своего человека, с которым у него близкие неформальные отношения, на должность «Менеджера», в чьем подчинении находятся официанты, работники кухни, охрана и технический персонал. В процессе работы он систематически нарушает трудовой распорядок, дресс-код, субординацию, создаёт конфликтные ситуации с персоналом и клиентами, заводит неформальные отношения; не обладает знанием специфики работы ресторана, использует служебное положение в личных целях, ущемляет права персонала (официантов, находящихся в его подчинении). Тем самым он негативным образом влияет на всю систему управления персоналом, из-за чего страдает бизнес, и организация несет убытки.

В этом ресторане есть Управляющий, который является непосредственным руководителем менеджеров и всего персонала. Он отвечает за весь процесс деятельности ресторана и соответственно является гарантом стабильности и прибыльности организации.

#### **Задание:**

Перед Управляющим стоит задача – уволить/оставить проблемного Менеджера, приняв правильные и обоснованные решения по оптимизации оргструктуры.

#### **Правила игры:**

1. Число игроков от 10 до 20 человек. Участники разбиваются на группы по 5 человек. Каждый игрок ставит себя на место управляющего.



2. Выбирается ведущий (наблюдатель).
3. Игроки от каждой команды по очереди бросают кубик. Количество цифр, выпавших на кубике, соответствует количеству альтернативных предложений, которые необходимо выбрать из карточек для принятия решения. Карточки прилагаются.
4. В карточках предлагаются на выбор альтернативы обоснованных и необоснованных решений.
5. Задача игрока, поставив себя на место Управляющего:
  - а) выбрать из предложенного списка необходимое количество вариантов альтернатив, которые, по его мнению, являются обоснованными;
  - б) рассказать/предположить, какое может быть развитие событий по каждому альтернативному предложению.
6. Если игрок выбрал верные варианты к заданию, то он играет дальше. Если альтернативы неверные, то игрок выбывает из игры. Так или иначе, ход переходит к следующей команде.
7. Ведущий вправе поменять задачу «уволить», на задачу «оставить на рабочем месте и избегать нарушений порядка оргструктуры».

### **Сценарий проведения деловой игры:**

#### *1 часть (15 мин.) Ознакомительная*

Ведущему вручаются карточки и список альтернатив, которые соответствуют решениям «Уволить Менеджера», «Оставить в должности месте и научить правильной работе» и «Пустышки» (решения, которые ни к чему не приведут).

#### *2 часть (от 60 мин до 120 мин; зависит от количества игроков) Практическая*

- Команды определяют свою очередность участия в игре. Каждая команда бросает кость и по количеству набранных баллов определяется очередность команд в игре. Командам присваиваются номера 1,2,3....
- Игроки команды № 1 бросают кубик и тем самым определяют, – какое количество вариантов им необходимо будет выбрать.
- Ведущий даёт им карточки и предлагает выбрать альтернативы. Времени на это дается ровно 1 минута.
- Затем команда определяет одного добровольца, который должен представить выбор группы и предположить, какое может быть развитие событий по каждому альтернативному решению. На это дается 1 – 2 минуты.
- После чего ведущий объявляет, – верное или неверное решение принял игрок.
- Если все варианты оказываются верными, то игрок возвращается в команду и ход переходит к группе №2. Если хотя бы один из выбранных вариантов неверный, то игрок выбывает из команды и ход также переходит к группе №2.
- После каждого хода карточки возвращаются ведущему.
- Выигрывает та команда, в которой останется один или более игроков.

#### *3 часть (10 мин.) Заключительная*

Оценка и анализ результатов работы ведущим игры. Выводы, сделанные участниками игры.

#### **Роли в игре.**

| Порядок распределения ролей:<br>№ | Наименование роли | Количество для 10-20 человек |
|-----------------------------------|-------------------|------------------------------|
| 1                                 | Ведущий игры      | 1                            |
| 2                                 | Управляющий       | Группы по 5 человек          |

#### **Характеристика участников игры**

##### 1. Ведущий

##### *Основные черты:*

Ведущий должен обладать такими качествами, как:

- Внимательность
- Обаяние
- Артистизм
- Чувство юмора
- Интуиция

*Функции:*

- Ведение игры (используя все приложения для игры)
- Контроль за ситуацией в игре
- Ответы на вопросы, запросы, предложения игроков
- Объяснение задач и определение цели игрокам

Основная функция ведущего – быть связующим звеном между командами игроков. Его задача – вовлечь всех участников в процесс игры. Профессионализм ведущего заключается в грамотной подаче игрового аспекта, чтобы у игроков возник интерес, желание, азарт. Кроме этого, талантливый ведущий всегда вовремя подметит, чего именно игрокам не хватает прямо сейчас и, возможно, изменит сценарий по ходу игры.

2. Управляющий (каждый из участников игры). *Функции:*

- Управление персоналом, контроль работы ресторана
- Планирование и организация деятельности ресторана
- Поддержание и контроль уровня сервиса и качества кухни
- Контроль организации работы персонала в зале
- Участие в планировании и реализация маркетинговых мероприятий направленных на привлечение посетителей
- Отчетность перед Владелльцем и Генеральным директором по финансовым результатам

*Основные черты:*

Руководитель, который наделен всеми полномочиями в управлении персонала. Обладает сильными лидерскими качествами, организаторскими способностями. Целеустремлен, всегда нацелен на результат, умеет убеждать людей и является высококлассным профессионалом в ресторанном бизнесе.

### **Приложение 2 к Деловой игре**

Альтернативы решений, которые приведут к увольнению менеджера

1. Уволить по итогам аттестации.
2. Предоставление служебной записки вышестоящему руководству о нарушении трудовой дисциплины, в соответствии с локальными нормативными актами организации.
3. Принять меры в неформальной системе отношений: брать объяснительные записки, контролировать каждый шаг, действия.
4. Провести беседу тет-а-тет, указать на все ошибки и конкретные проявления некомпетентности, непрофессионализма.
5. Фиксировать жалобы клиентов на плохую работу менеджера, используя «Книгу жалоб» и записи видеонаблюдения.
6. Еженедельно предоставлять отчет Генеральному директору о работе менеджера, указывая на то, что он своей недоброкачественной работой мешает развитию и процветанию ресторана.
7. Издать приказ по компании, что все производственные вопросы решаются только через управляющего, минуя Менеджера.
8. Провести общее собрание персонала для выявления причин некачественной работы Менеджера.
9. Создать неформальную ситуацию: спровоцировать конфликт персонала с менеджером.
10. Провести анонимный опрос сотрудников с целью выявления общественного мнения коллектива о работе менеджера; о результатах доложить Генеральному директору.
11. Изменить условия оплаты труда: размер оклада, премий, бонусов.
12. Ввести систему штрафов.

### **Приложение 3 к Деловой игре**

Альтернативы решений, которые могут послужить факторами мотивации менеджера на обучение

1. Провести беседу с Менеджером на предмет ошибок в руководстве персоналом, указать на статусное различие, заинтересовать в исправлении ошибок.
2. Провести беседу тет-а-тет, предложить свою помощь в профессиональном плане.
3. Предложить другую, более высокооплачиваемую должность.
4. Отправить на практику в другой ресторан (с целью обмена опытом, повышения квалификации) на один месяц.

5. Провести обучающие тренинги для менеджеров.
6. Прикрепить к менеджеру тренера, наставника.
7. По итогам оценки деловых качеств персонала отправить менеджера на обучение.
8. Поставить задачу Менеджеру провести обучающий тренинг с персоналом, тем самым активизировать его на самообучение.
9. Разработать форму и способы мотивации, чтобы Менеджер был заинтересован в эффективной работе персонала и получении прибыли организацией.
10. Управляющий несколько дней выходит вместе с менеджером в его смены и своим примером показывает, как нужно профессионально работать.

#### Приложение 4 к Деловой игре

Альтернативы решений, которые ни к чему не приведут

1. Отправить в отпуск за свой счет.
2. Закрыть ресторан на ремонт.
3. Привлечь работника к административной ответственности за неисполнение должностных обязанностей.
4. «Закрывать глаза» на проблемную ситуацию и пустить дело на самотёк.
5. Привлечь к решению проблемной ситуации. Коммерческого директора.
6. Поощрить менеджера премией и почетной грамотой.
7. Пожаловаться на менеджера Владельцу ресторана.
8. Сократить штат менеджеров.
9. Отстранить менеджера от должности на время.
10. Увеличить продолжительность рабочего времени для менеджера.

#### **Задачи для самостоятельной работы.**

##### **Творческое задание по ТО:**

Проектирование организационных систем (ОС) – исключительно важная для любого хозяйствующего субъекта задача, предполагающая создание и обеспечение эффективного взаимодействия двух подсистем: внутреннего функционирования и отношений с внешней средой. Механизм внутреннего функционирования включает элементы, необходимые для производственной и управленческой деятельности (определение и ранжирование целей, оптимизация состава подразделений, структуры управления и коммуникаций, распределение задач, функций, полномочий по всем звеньям, упорядочение информационных потоков и совершенствование документооборота). Механизм отношений с внешней средой включает элементы, необходимые для формирования и поддержания необходимых связей организации с поставщиками, клиентами, посредниками, а также учета специфики конкурентной борьбы и действия факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

Практическое использование этих механизмов осуществляется двояко, в зависимости от исходных принципов: последовательности или параллельности. По мнению Э.А. Смирнова, принцип последовательности является оптимальным для действующих компаний, корректировка механизма внутреннего функционирования которых «должна осуществляться после определения тенденций изменения механизма отношений с внешней средой»; принцип параллельности наиболее подходит новым компаниям, которым целесообразно «проектировать механизм внутреннего функционирования и механизм отношений с внешней средой одновременно».

1. Согласны ли Вы с таким дихотомическим подходом, а также со следующей рекомендацией: «В случае неустойчивого характера изменений параметров внешней среды необходимо либо подождать некоторое время, либо использовать экономико-математические методы для их анализа, например, методы аппроксимации, массового обслуживания и др.»?

2. Как решаются задачи организационного проектирования в фирмах, действующих по принципу «прибыль любой ценой» или «бизнес здесь и сейчас»?
3. Приведите конкретные примеры организаций, имеющих функциональные цели, цели-аналоги и цели развития.
4. Какова специфика формирования ОС компаний, занимающихся внешнеэкономической деятельностью?

## **6.Примеры заданий для самостоятельной работы**

### **Задание 1.ОПк-3**

Постройте структуры многоуровневых компаний:

- 1) структуру, объединяющую предприятия по технологической цепи производства конечного продукта;
- 2) структуру, объединяющую производственную систему с научными организациями и опытно-конструкторскими предприятиями по созданию наукоемкого продукта.
- 3) Что вы можете сказать о рациональности данных структур?
- 4) Чему способствует интеграция предприятий в данных многоуровневых структурах?
- 5) Назовите правовые аспекты создания подобных объединений.
- 6) Покажите взаимосвязь стратегии и структуры многоуровневой компании.
- 7) Что вы можете сказать о гибкости и адаптивности данных структур?

### **8) Задание 2.**

- 9) Постройте производственную структуру предприятия по следующим признакам:
- 10) предприятие специализируется в области производства технологического оборудования для порошковой металлургии и керамической промышленности. Оно выпускает четыре типа агрегатов (механические и гидравлические прессы, машины для измельчения и смешивания, ультразвуковые установки для очистки);
- 11) предприятие не разрабатывает проектно-конструкторскую документацию на технологическое оборудование, а занимается только технологической подготовкой производства;
- 12) удельный вес покупных инструментов и оснастки составляет около 50%;
- 13) предприятие самостоятельно производит сжатый воздух и горячую воду. Остальные виды топливно-энергетических ресурсов предприятие покупает;
- 14) отходы металлолома предприятие продает на сторону.

### **Задание 3.**

Приведите пример организационной структуры и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда. Приведите условную схему организационной структуры и покажите на ней прохождение информации при принятии управленческих решений в организации с централизованным и децентрализованным управлением. Составьте в соответствии с алгоритмом проектирования организационно-функциональную модель.

### **Задание 4. ПК-1**

На основе предложенной организационной структуры управления разработайте производственную структуру исследуемых предприятий. Систематизируйте информацию об основных направлениях совершенствования организационной структуры рассмотренных предприятий, и оформите полученные результаты в виде отчета.

### **Задание 5.**

Постройте производственную структуру предприятия по следующим признакам:  
предприятие специализируется в области производства технологического оборудования

для порошковой металлургии и керамической промышленности. Оно выпускает четыре типа агрегатов (механические и гидравлические прессы, машины для измельчения и смешивания, ультразвуковые установки для очистки); предприятие не разрабатывает проектно-конструкторскую документацию на технологическое оборудование, а занимается только технологической подготовкой производства; удельный вес покупных инструментов и оснастки составляет около 50%; предприятие самостоятельно производит сжатый воздух и горячую воду. Остальные виды топливно-энергетических ресурсов предприятие покупает; отходы металлолома предприятие продает на сторону.

#### **Задание 6.**

На примере любой социально-экономической системы рассмотрите процессы системной интеграции и дифференциации, приведите несколько примеров. Определите тип наблюдаемых интеграционных преобразований.

#### **Задание 7.**

Представьте социально-экономический объект в виде системы как совокупности составляющих ее подсистем (I уровень). Далее в каждой подсистеме выделите элементы (II уровень), образующие данные подсистемы. Укажите связи между элементами на каждом из рассматриваемых уровнях.

#### **Задание 8.**

Постройте структуры многоуровневых компаний:

- а) структуру, объединяющую предприятия по технологической цепи производства конечного продукта;
- б) структуру, объединяющую производственную систему с научными организациями и опытно-конструкторскими предприятиями по созданию наукоемкого продукта.
  1. Что вы можете сказать о рациональности данных структур?
  2. Чему способствует интеграция предприятий в данных многоуровневых структурах?
  3. Назовите правовые аспекты создания подобных объединений.
  4. Покажите взаимосвязь стратегии и структуры многоуровневой компании.
  5. Что вы можете сказать о гибкости и адаптивности данных структур?

## **7. Тестовые задания**

### **Тест для оценки компетенции ПК-1.**

1. Коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество, называется:
  - а) акционерное общество;
  - б) производственный кооператив;
  - в) унитарное предприятие;
  - г) общество с ограниченной ответственностью;
2. Добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, называется:
  - а) акционерное общество;
  - б) производственный кооператив;
  - в) унитарное предприятие;
  - г) общество с ограниченной ответственностью;
3. Предприятие, которое имеет уставный капитал, разделенный на определенное число акций, называется:
  - а) акционерное общество;
  - б) производственный кооператив;

- в) унитарное предприятие;
- г) общество с ограниченной ответственностью;

4. Предприятие, уставный капитал, которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров, называется:

- а) акционерное общество;
- б) производственный кооператив;
- в) унитарное предприятие;
- г) общество с ограниченной ответственностью;

5. Какие из перечисленных организаций не относятся к правительственным:

- а) Администрация Президента РФ;
- б) Министерство экономического развития и торговли;
- в) Ассоциация крестьянских (фермерских) хозяйств;
- г) Министерство сельского хозяйства;

6. Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации юридическим лицом признается организация, которая (выберите 1 неправильный ответ):

- а) зарегистрирована в установленном порядке;
- б) планирует масштаб своей деятельности исходя из выделенных государством средств;
- в) имеет самостоятельный баланс или смету;
- г) имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленную имущество;

7. Какая организация предоставляет помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получает за это комиссионные от сделок и формирует определенные ограничения на торговлю:

- а) банк;
- б) биржа;
- в) венчур;
- г) ассоциация;

8. На формирование организационной структуры управления не влияют:

- а) цели организации;
- б) масштаб предприятия;
- в) количество подразделений;
- г) делегирование полномочий;

9. Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в форме (отметьте неправильный ответ):

- а) хозяйственных товариществ,
- б) производственных кооперативов,
- в) государственных и муниципальных унитарных предприятий.
- г) концернов

10. Полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным называются:

- а) линейными полномочиями;
- б) матричными полномочиями
- в) дивизиональными полномочиями
- г) стратегическими полномочиями

11. Элементами организационной структуры не являются:

- а) звенья

- б) уровни управления
- в) вертикальное разделение труда
- г) горизонтальное разделение труда

12. Исследование соответствия существующей организационной структуры управления требованиям, предъявляемым к организационным структурам, называется:

- а) анализ деятельности предприятия
- б) организационная диагностика;
- в) организационное планирование
- г) нет правильного ответа

### **Тест для оценки компетенции ОПК-3.**

1. Организация как целостный комплекс взаимосвязанных элементов (свойство организационной сложности) и особое взаимодействие с внешним окружением понимается при рассмотрении организации как:

- а) процесс
- б) объект
- в) система
- г) фирма

2. Толчком к активному развитию управленческой мысли послужило следующее:

- а) промышленная революция, начавшаяся в Европе в середине 18 века н.э.
- б) экономический и культурный расцвет Вавилонии;
- в) успехи естествознания конца 19-начала 20вв.;
- г) исследования Ф. Тейлора.

3. Организация как обезличенный механизм, построенный на основе формализованных связей, статусов, целей в виде многоуровневой административной иерархии – это модель организации:

- а) социотехническая организация;
- б) естественная организация;
- в) организация – община;
- г) организация – это машина.

4. Организация, отношения в которой строятся на основе взаимной привязанности и общих интересов – это модель организации:

- а) бюрократическая организация;
- б) социотехническая организация;
- в) организация – община;
- г) организация как трудовой процесс.

5. Организация, как система, осуществляющая взаимосвязи с источниками ресурсов и с внешней средой – это модель организации:

- а) естественная организация;
- б) социотехническая организация;
- в) бюрократическая организация;
- г) модель организационного потенциала.

6. Организация, обязанности в которой распределяются между специалистами по степени их компетентности с соблюдением чёткой субординации – это модель организации:

- а) модель организационного потенциала;

- б) интернационалистская модель;
- в) бюрократическая организация;
- г) социотехническая организация.

7. Родоначальником современной теории организации как всеобщей организационной науки является:

- а) П.А. Столыпин;
- б) А.А. Богданов;
- в) Н. Винер;
- г) Н.А. Витке.

8. Источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение в организации, это:

- а) объект управления;
- б) субъект управления;
- в) организация;
- г) факторы внешней среды;

9. Управляемая подсистема подвергаемая управлению со стороны субъекта, это:

- а) объект управления;
- б) субъект управления;
- в) организация;
- г) факторы внешней среды;

10. Тот, кто выполняет процедуры подготовки, согласования и исполнения решений, а также все операции, относящиеся к этим процедурам, называется:

- а) субъект управления
- б) объект управления
- в) результат управления
- г) цель управления

11. Группой людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели предприятия нельзя назвать:

- а) отдел, структурное подразделение предприятия
- б) сотрудников организации
- в) топ-менеджмент организации
- г) группу клиентов предприятия

12. Сложные организации имеют набор:

- а) единичных целей
- б) взаимосвязанных целей
- в) целей клиентов
- г) целей конкурентов

13. Какие факторы не относятся к факторам внешней среды:

- а) политические факторы;
- б) социально-экономические факторы, характеризующие структуру экономики страны и уровень развития отдельных секторов рынка;
- в) правовые факторы, отражающие законодательную систему взаимодействия организаций;
- г) научно-технические факторы, влияющие на использование информационных технологий в управлении и производстве товаров;



## 8. Вопросы для проведения дискуссии

1. Дать развернутое обоснование того, что теория организации относится к междисциплинарной науке.
2. Описание лидерства как специфического типа отношений управления организацией.
3. Современные тенденции организации управления производственно-хозяйственной системой.
4. Характеристика организации как эколого-социальной системы.
5. Обосновать процесс формирования и выявить условия изменения организационной культуры.
6. Возникновение и становление понятия «корпоративная культура».
7. Характеристика патологий в организационных отношениях.
8. Определить и обосновать круг организаторских способностей современного руководителя. Почему необходимо знать основы теории организации для эффективной реализации управленческих функций.
9. Обосновать необходимость информационно-коммуникативного обеспечения процессов управления организацией.
10. Дайте характеристику объекта как системе с точки зрения поведения, сложности, отношения к внешней среде, структурной неоднородности, взаимосвязанности компонентов.
11. Определите и опишите связь между законом самосохранения и понятием адаптации организации. Практическое значение закона самосохранения организации. Вскрыть связь между понятием жизненного цикла организации и действием закона самосохранения.
12. Сформулируйте миссию и главные цели какой-либо известной вам организации и дайте развернутое обоснование их содержания. Тщательно обдумайте следующие вопросы и аргументируйте ответы на каждый из них.
13. Согласны ли с утверждением, что само существование организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности?
14. Согласны ли с утверждением, что адаптация организации к изменениям внешних условий угрожает целостности организации как системы?
15. Согласны ли с утверждением, что крупные производственные организации имеют преимущество по сравнению с мелкими, с точки зрения показателей эффективности?

### Вопросы для оценки компетенции ОПК-3:

1. Роль организации в развитии общества.
2. Основные задачи социально - психологического управления деятельностью организации.
3. Влияние социальных целей и политических ориентиров на деятельность организации.
4. Типы организационных структур и их влияние на характер работы организации.
5. Преимущества и недостатки иерархических структур управления.
6. Выбор цели организации и прогнозирование ее развития.
7. Объективный характер и особенности социальных законов, регламентирующих функционирование организации.
8. Новые информационные технологии в деятельности организаций.
9. Борьба организаций за выживание в условиях конкуренции.
10. Преимущества и недостатки организаций статического и динамического типа.
11. Перспективы объединения организаций.
12. Особенности применения социальных законов организации в решении задач управления.

13. Направления развития методов проектирования и корректировки организационных структур.
14. Глобальные проблемы современности и перспективы их решения: организационно-управленческий аспект.
15. Типы организационных структур и их влияние на характер работы организации.
16. Преимущества и недостатки иерархических структур управления.
17. Направления развития методов проектирования и корректировки организационных структур.
18. Глобальные проблемы современности и перспективы их решения: организационно-управленческий аспект.

#### **Вопросы для оценки компетенции ПК-1:**

1. Научные проблемы теории организации.
2. Этапы развития теории организации в России и за рубежом.
3. Эволюция теории организации как науки: основные идеи, концепции, школы.
4. Формирование и развитие организационно-управленческих идей в древнем мире: истоки теории и практики управления.
5. Формирование и развитие организационно-управленческих идей в Древнем мире: античные идеалы организации и управления.
6. Развитие организационно-управленческой мысли в эпоху Средневековья.
7. Развитие организационно-управленческой мысли в эпоху Нового времени.
8. Формирование и развитие идеологии капитализма в Западной Европе.
9. Формирование и развитие идеологии капитализма в Америке.
10. Концепция «научного управления» Ф.У. Тейлора: генезис, развитие и современное значение.
11. Концепция «бюрократической организации» М. Вебера: генезис, развитие и современное значение.
12. Концепция «административного управления» А. Файоля: генезис, развитие и современное значение.
13. Концепция «человеческих отношений» Э. Мэйо: генезис, развитие и современное значение.
14. Научный вклад Н. Винера в развитие теории организации.
15. Научный вклад К. Левина в развитие организационно-управленческой теории.
16. Научный вклад Д. МакГрегора в развитие организационно-управленческой теории.
17. Научный вклад Д. Норты в развитие организационно-управленческой теории.
18. Научный вклад Т. Бойделла в развитие организационно-управленческой теории.
19. Задачи управления организацией.
20. Взаимодействие организации с внешней средой.
21. Виды коммерческих организаций, особенности их деятельности.
22. Информационное обеспечение жизнедеятельности организации.
23. Виды неопределенности при реализации управленческих решений.
24. Методы проектирования и корректировки организационных структур.
25. Субъекты и объекты организационной деятельности.
26. Понятие системы. Специфика организации и развития социальных систем.
27. Диалектика организационных форм современных предприятий.
28. Диалектика организационно-правовых форм современных предприятий.
29. Современная фирма как система (на конкретном примере).

30. Система управления современной организацией (на конкретном примере).
31. Законы организации: общая характеристика и практическое значение.
32. Закон самосохранения: сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
33. Закон развития: сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
34. Закон синергии: сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
35. Закон единства анализа и синтеза: сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
36. Закон информированности - упорядоченности: сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
37. Закон композиции и пропорциональности (гармонии): сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
38. Законы социальной организации: сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
39. Принципы организационно-управленческой деятельности: теория и практика реализации на внутрифирменном уровне (на конкретном примере).
40. Национальные особенности и модели менеджмента: американский опыт.
41. Национальные особенности и модели менеджмента: японский опыт.
42. Национальные особенности и модели менеджмента: китайский опыт.
43. Национальные особенности и модели менеджмента: корейский опыт.
44. Методы проектирования и корректировки организационных структур.
45. Субъекты и объекты организационной деятельности.
46. Система управления современной организацией (на конкретном примере).
47. Принципы организационно-управленческой деятельности: теория и практика реализации на внутрифирменном уровне (на конкретном примере).

В процессе преподавания дисциплины «Теория организации» активно используются современные информационные технологии, в том числе компьютерные информационные технологии (разделы математического прогнозирования, корреляции и аппроксимации программы Microsoft Excel). Также применяется высокоскоростной доступ в Интернет для демонстрации обучающимся материалов сайтов российских и зарубежных компаний для развития их навыков анализа и прогнозирования показателей финансово-инвестиционной деятельности по представленным компаниями данным. В ходе образовательного процесса по дисциплине «Теория организации» обучающиеся пополняют свой словарный запас экономических и управленческих терминов английского языка, получают знания по международным стандартам менеджмента, получаемые на сайтах крупнейших мировых компаний.

#### **Примерная тематика рефератов и презентаций.**

1. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации
2. Современные направления теоретических разработок зарубежной организационной науки
3. Особенности и основные направления отечественной организационной науки
4. Научное управление Ф.Тейлора.
5. Классическое управление А.Файоля.
6. Тектология А.А.Богданова.
7. Бюрократическая теория М.Вебера.
8. Эффективная организация Р.Лайкерта.

9. Теория административного поведения Г. Саймона.
10. Теория Гласиера (универсальная теория формирования организации).
11. Формирование жизнеспособной структуры Г. Минтцберга («структура-5»).
12. Теория организационного потенциала И. Ансоффа.
13. Законы организации.
14. Принципы организации.
15. Организационная культура
16. Понятие и сущность организации
17. Иерархия целей в организации
18. Централизация и децентрализация
19. Координация в организациях
20. Анализ внешней среды организации
21. Деловые организации
22. Союзные (общественные) организации
23. Ассоциативные организации
24. Линейная структура организации
25. Функциональная структура организации
26. Дивизионная структура организации
27. Матричная структура организации
28. Модели принятия решений в организации
29. Типология конфликтов в организации
30. Сопротивление нововведениям в организации
31. Инновационные организации
32. Стадии процесса организационного проектирования.

## ЛИТЕРАТУРА

а) базовые учебники:

1. Балашов, А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 192 с.
2. Балашов, А.П. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 112 с.
3. Иванова, Т.Ю. Теория организации: Учебник / Т.Ю. Иванова. - М.: КноРус, 2018. - 256 с.
4. Идлис, Г.М. Математическая теория научной организации труда и оптимальной структуры научно-исследовательских институтов / Г.М. Идлис. - М.: Ленанд, 2018. - 368 с.
5. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 351 с.
6. Латфуллин, Г. Р. Теория организации : учебник для СПО / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 448 с.
7. Латфуллин, Г. Р. Теория организации : учебник для бакалавров / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 448 с.
8. Лапыгин, Ю.Н. Теория: учеб. пособие для прикладного бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 139 с.
9. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: Инфра-М, 2019. - 412 с.
10. Мардас, А. Н. Теория организации. Мильнер, Б.З. Теория организации: Уч. / Б.З. Мильнер. - М.: Инфра-М, 2019. - 192 с.
11. Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Медведева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 191 с.
12. Мильнер, Б.З. Теория организации: Уч. / Б.З. Мильнер. - М.: Инфра-М, 2019. - 192 с.
13. Новичков, Н.В. Теория организации (для бакалавров) / Н.В. Новичков. - М.: КноРус, 2017. - 288 с.

б) дополнительная литература

14. Осейчук, В. И. Теория государственного управления : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Осейчук. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 342 с..
- Лукичева, Е.В. Егорычева. - М.: Омега-Л, 2018. - 192 с.
15. Попова, Е. П. Теория организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 338 с.
16. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для академического бакалавриата / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 391 с.
17. Симоненко, И.Л. Теория организации: Учебное пособие / И.Л. Симоненко. - Рн/Д: Феникс, 2017. - 465 с.
18. Симоненко, И.Л. Теория организации: конспект лекций / И.Л. Симоненко. - Рн/Д: Феникс, 2017. - 381 с.
19. Смирнов, Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: Инфра-М, 2018. - 416 с.
20. Теория организации: Учебник / Под ред. Ременникова В.Б.. - М.: Юнити, 2017. - 384 с.
21. Теория организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 156 с.
22. Третьякова, Е.П. Теория организации (для бакалавров) / Е.П. Третьякова. - М.: КноРус, 2018. - 95 с.
23. Угрюмова, Н.В. Теория организации и организационное поведение: Учебник / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов. - СПб.: Питер, 2018. - 320 с.
24. Угрюмова, Н.В. Теория организации и организационное поведение: учебник для вузов. стандарт третьего поколения / Н.В. Угрюмова. - СПб.: Питер, 2018. - 320 с.
25. Федорова, А.В. Теория организации и организационное проектирование (магистратура) / А.В. Федорова. - М.: КноРус, 2017. - 48 с.
26. Шеметов, П.В. Теория организации: Учебное пособие / П.В. Шеметов, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2018. - 448 с.
27. Яськов, Е.Ф. Теория организации: Учебное пособие / Е.Ф. Яськов. - М.: Юнити, 2019. - 464 с.

# **Теория организации**

**Учебно-методическое пособие**

Составители:

Суходоева Людмила Федоровна

Роганова Светлана Юрьевна

Компьютерная верстка: С.Ю.Роганова

Федеральное государственное бюджетное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского»  
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.