

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания
по выполнению практических работ
по дисциплине «Теория организации»
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Маркетинг и рыночная аналитика»

Ставрополь, 2026

Методические указания по дисциплине «Теория организации» содержат задания для студентов, необходимые для проведения практических занятий.

Проработка практических заданий позволит студентам приобрести необходимые знания, умения и навыки практического использования современных достижений теории организации, что позволит будущим специалистам профессионально решать задачи в области организационной деятельности.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент. направленность (профиль) Маркетинг и рыночная аналитика

Составители: к.э.н., доцент Г.В. Воронцова

Рецензент: к.э.н., доцент Момотова О.Н.

Содержание

Введение

Практическая работа 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний. Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли.	4
Практическая работа 2. Природа и сущность организации. Развитие организационно-управленческой мысли в России	5
Практическая работа 3. Организация как открытая система. А. А. Богданов и его тектология.	6
Практическая работа 4. Социальная организация. Концепция жизненного цикла организации.	8
Практическая работа 5. Хозяйственные организации. Внутренняя среда организации	12
Практическая работа 6. Структура организации. Внешняя среда организации.	14
Практическая работа 7. Система законов и принципов организации. Единичные организационные формы организаций.	16
Практическая работа 8. Организационное проектирование. Групповые организационные формы организаций.	17
Практическая работа 9. Оценка эффективности организационных систем. Новые научные модели управления организацией.	19
Практическая работа 10. Внутренняя и внешняя среда организации. Общие законы организации и их реализация.	22
Практическая работа 11. Законы организации. Общие принципы организации и их проявление.	26
Практическая работа 12. Построение организационной структуры. Принципы статического состояния организации.	27
Практическая работа 13. Организационная культура. Принципы	29

динамического состояния организации.

Практическая работа 14. Рационализация организационной деятельности. 30

Типы организационных структур управления.

Практическая работа 15. Коммуникация в организации. Проектирование 32
структуры организации.

Практическая работа 16. Экономические характеристики структуры 35
предприятия. Разработка организационной структуры новой
организации.

Список рекомендуемой литературы 45

Введение

Среди дисциплин по направлению подготовки "Менеджмент" одно из центральных мест занимает дисциплина "Теория организации".

Цель дисциплины - дать специальные знания, умения и навыки практического использования современных достижений теории организации, что позволит будущим специалистам профессионально решать задачи в области организационной деятельности.

Задачи дисциплины:

- 1) изучение сущности науки, ее роли и значения, этапов и направлений развития;
- 2) рассмотрение процессов и явлений, свойственных организации как процессу и как явлению;
- 3) освоение системы законов и принципов организации;
- 4) изучение методологических подходов к проектированию организационных систем и др.

Практическая работа1

Теория организации и ее место в системе научных знаний.

Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли

Цель: изучить историю развития организаторской и организационно-управленческой мысли.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний о развитии организаторской и организационно-управленческой мысли.

Теоретическая часть

Приступая к рассмотрению данной темы необходимо уяснить, что понятие «организация» относится к числу ведущих категорий организационной науки и существует многообразие трактовок термина «организация». Следует знать, что организация может рассматриваться в статике и динамике. В статике – это некоторое целостное образование (социальное, техническое, физическое,

биологическое), имеющее вполне определенную предназначенность. В динамике она представляется в виде разнообразных процессов по упорядочению элементов, формированию и поддержанию целостности вновь создаваемых или функционирующих природных объектов. Следует обратить внимание на основные направления развития теории организации и управления и уметь выделять объекты и предметы организации, присущие каждому из направлений в развитии теории менеджмента. Понимать, что системный подход вошел в современную теорию организации как особая методология научного анализа и мышления и понятие «организация» несколько шире понятия «система», т.к. представляет собой не только состояние порядка, но и процессы по упорядочению. Особое внимание обратить на вклад в разработку организационной науки А.А. Богданова, и его труд «Тектология. Всеобщая организационная наука». Тектология Богданова – это общая теория организации и дезорганизации, наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем, наука, объединяющая организационный опыт человечества, теория организационных систем, изучающая каждую из них с точки зрения отношений между ее частями, а также отношения системы как единого целого с внешней средой.

Задания:

Охарактеризуйте роль организации в жизни современного общества. Приведите примеры влияния организаций на жизнь общества из российской и зарубежной практики управления. Охарактеризуйте различные подходы к определению понятия «организация», поясните какие из них, вы считаете наиболее точными.

Контрольные вопросы:

1. Основные направления развития теории организации и управления. Объекты и предметы организации, присущие каждому из направлений (или школ) в развитии теории менеджмента.
2. Основные черты классической теории организации. Приведите принципы организации по Файолю. Характеристика бюрократической теории организации.
3. Характеристика факторов эффективной организации («Система 4»).
4. Сходство и различия разделения организационной системы на подсистемы в теории Гласиера и в традиционных представлениях о внутренней среде организации.
5. Сущность и значение теории организационного потенциала и теории институтов и институциональных изменений.
6. Этапы развития отечественной школы научной организации труда.
7. Системная методология в менеджменте. Системный подход к изучению организации. Особенности применения понятий «организация» и «система».
8. Заслуги А.А. Богданова в разработке организационной науки. Характеристика законов.

9. Развитие организационной науки в трудах отечественных теоретиков в предвоенные годы, послевоенный период и в России на современном этапе.

10. Характеристика развития менеджмента в прошлом и настоящем. Первые работы по управлению, характеристика, особенности.

11. Классическая школа управления. Характеристика научного управленческого подхода (Ф. Тейлор, Л. Гилбретт). Основные принципы научной организации труда Ф. Тейлора. Отличительные особенности работ Л. Гилбретта (роль человеческого фактора в научном управлении). Административный управленческий подход (А. Файоль, М. Вебер). Характеристика группировки принципов Файоля, основной вклад ученого в теорию управления. Характеристика бюрократической теории организации Вебера. Отличия научного и административного управленческих подходов.

12. Теория «человеческих отношений». Характеристика работ М. П. Фоллетт, Э. Мэйо, О. Шелдона, Ч. Бернарда и Х. Мюнстерберга. Основной вклад поведенческого подхода управления. Характеристика психоаналитической школы в менеджменте.

13. Школа науки управления. Отличительные признаки управленческой научной школы от классической и поведенческой школ (упор на принятие решений, использование количественных моделей, компьютеров, разработка методов оценки эффективности принятия решений). Характеристика и особенности процессного, системного и ситуационного подходов.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическая работа 2

Природа и сущность организации.

Развитие организационно-управленческой мысли в России

Цель: изучить историю развития организаторской и организационно-управленческой мысли в России.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний о развитии организаторской и организационно-управленческой мысли.

Теоретическая часть

В России первые попытки систематизировать представления об организации и управлении можно отнести к XIX в. Первоначально предметом большей части исследований являлось государственное управление. Среди авторов таких исследований можно отметить М. М. Сперанского, И. И. Платонова, Н. Н. Рождественского, В. Н. Лешкова, И. Е. Андреевского. В трудах М. Сперанского (начало XIX в.) введено понятие "правила организации управления", сформулированы организационные категории "ответственность", "планирование и контроль", "разделение полномочий", "процесс принятия решений", "методы управления".

Одной из форм развития управленческой мысли в России второй половины XIX в. были общетраслевые и отраслевые съезды (всероссийские и региональные), съезды научных и научно-технических обществ ("Вольного экономического общества", "Русского технического общества" и др.). Наряду с учеными на съездах были широко представлены практики, хозяйственники, в докладах которых среди других вопросов рассматривались отраслевые проблемы организации и управления производством и пути их решения. Особенность теоретических и методологических изысканий российских ученых того периода - использование методов научного познания для наблюдения и анализа явлений, установления причинной связи между ними и формирования принципов управления.

Развитие организационно-управленческой мысли в России конца XIX в. с ее идеями "культурного государства" подтолкнуло исследование национальной культуры, нравов, обычаев и экономического поведения работников, их менталитета. Результаты исследований легли в основу формирования таких областей науки управления, как организационная культура, человеческие ресурсы, мотивация, управление персоналом (В. Ключевский, С. Соловьев, Н. Бердяев).

Начало формирования отечественной пауки управления и организации труда можно отнести к середине XIX в. В этот период в университетах читаются учебные курсы по управлению (учение об управлении В. А. Гольцева, учение о внутреннем управлении В. В. Ивановского, организация производства Д. И. Пихно). Задолго до Тейлора, еще в 1860-1870 гг. в Московском высшем техническом училище разрабатывались и внедрялись рациональные методы обучения профессиям, связанным с металлообработкой. В 1873 г. за эти достижения МВТУ на Всемирной выставке в Вене получило "Медаль преуспевания".

Задания:

1. Охарактеризуйте возможность использования в современных условиях законов и принципов психофизиологической концепции советской науки организации производства О.А. Ерманского.
2. Опишите вклад в развитие теории планирования и организации производства, который внесли Н. А. Вознесенский, А. В. Венедиктов, А. А. Аракелян.
3. Охарактеризуйте роль в развитии теории организации и управления академиков А. И. Берга, В. М. Глушкова, Н. М. Амосова.

Контрольные вопросы:

1. Усилия А.И. Пригожина в разработке проблем социологии организации.

2. Развитие организационной науки в трудах российских ученых.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:
[1-5].

Практическая работа 3 **Организация как открытая система** **А.А. Богданов и его тектология**

Цель: изучить тектологию А.А. Богданова и ее роль в развитии современной организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний о значимости основных направлений тектологии А.А. Богданова.

Анализ кейс-задач

Теоретическая часть

Богданов (настоящая фамилия Малиновский) Александр Александрович (1873 – 1928 гг.) – русский философ, экономист, политический деятель, публицист, ученый–естествоиспытатель, врач по образованию. В 1896 г. вступил в социал-демократическую партию. В 1903 г. присоединился к большевикам, хотя уже тогда по ряду принципиальных вопросов начались его разногласия с В. И. Лениным. В годы реакции – один из лидеров отзовистов-ультиматистов. В 1909 г. исключен из большевистской партии за фракционную деятельность. После Октябрьской революции 1917 г. отошел от непосредственной политической деятельности. Читал лекции по экономике в Московском университете. В 1918 г. возглавил культурно-просветительную организацию «Пролеткульт». С 1921 г. переключился на научно-исследовательскую работу. В 1926 г. стал организатором и директором Института переливания крови; погиб, производя опыт на себе. Идеи тектологии при его жизни и позднее не были восприняты.

В области философии Богданов прошел сложный и крайне противоречивый путь – от стихийного материалиста, естественноисторического материалиста до оппонента материалистической диалектики, он пытался марксистское учение о борьбе противоположностей заменить теорией равновесия, которая отрицала

неизбежность внутренних противоречий и изображала противоречие лишь как борьбу внешних противоположно направленных сил. Согласно теории равновесия движущей силой развития общества является не классовая борьба, а взаимоотношения людей с природой, с окружающей естественной средой.

С 1906 г. Богданов работал над своим главным трудом «Всеобщая организационная наука. Тектология». Цель тектологии – дать представление о формах и типах любых организаций, ибо весь мир, по Богданову, – та, или иная организация опыта. Истина, по Богданову, – это не отражение предметов и явлений внешнего мира, а организующая форма коллективного опыта. В свою теорию познания Богданов включал «подстановку» коллективного опыта на место индивидуального и «приспособление» сознания к бытию. В «Тектологии» Богданов высказал ряд идей (об изучении систем, моделировании, обратной связи и др.), позднее развитых в кибернетике и общей теории систем. В современной литературе подчеркивается, что Богданов был пионером системного подхода и предвосхитил важнейшие идеи кибернетики за 20 лет до выхода знаменитой книги Н. Винера (1948 г.).

Хотя становление понятия «системы» в науке, связанное с общей теорией систем, относится ко второй половине XX в., зарождение этих представлений произошло еще в его начале. Одна из первых попыток широкого системного и организационного видения мира – книга А.А. Богданова «Всеобщая организационная наука. Тектология» (1912–1917 гг.), над которой он работал в течение 20 лет и которую считал главным трудом жизни.

Тектология А.А. Богданова справедливо может считаться исторической основой современной теории организации. А.А. Богданов (Малиновский) (1873 – 1928 гг.) выдвинул идею создания науки об общих принципах организации – тектологии, предвосхитив тем самым некоторые положения кибернетики. Первый том был издан в 1912 г., в Санкт–Петербурге, он остался непонятым научным сообществом, не был востребован ни экономистами, ни политиками, ни философами. Второй том был опубликован в 1917 г. В предисловии к нему А. А. Богданов пишет: «Историческая насущность поставленной задачи казалась мне достаточно выясненной, а ее грандиозность – способной привлечь наиболее деятельные и мужественные умы. Но вскоре разразилась мировая война. При первых ударах гигантского кризиса я, разумеется, понял, что осуществление моей надежды отложено жизнью, что всем уже не до того». Но потом, как известно, была в России революция, а потом – критика и непонимание его идей. Настаивая на всеобщности системно-организационного подхода, Богданов невольно оказывался оппонентом марксовской диалектики. За эти «философские блуждания» В. И. Ленин в книге «Материализм и эмпириокритицизм» подверг его резкой критике. К сожалению, это историческое обстоятельство, а также несовместимость тоталитарно-коммунистического режима советского периода с научными основами организации общества и экономики серьезно повлияли на своевременное восприятие идей А.А. Богданова в XX в.

Концепция Богданова – яркий образец формирующегося системного мышления начала прошлого века, подход к общей науке организации.

Фрагмент 1. «...Пусть имеется цепь, состоящая из звеньев неодинаковой прочности. На этой цепи подвешиваются тяжести. Большинство звеньев способны, не разрываясь, выдержать вес до 1000 килограммов, некоторые до 1500, а одно звено – только до 500 кил. Спрашивается, какой наибольший вес может выдержать цепь, как целое? Очевидно, только 500 кг; при большей тяжести она разорвется в наименее прочном звене».

Фрагмент 2. «... Если организации людей, например армии, приходится преодолевать разрушительные воздействия, то и ее устойчивость зависит от наименьшей из частичных; и точно так же логическая цепь доказательств рушится, если одно из ее звеньев не выдерживает ударов критики. Так, пусть имеется эскадра, состоящая из судов разной скорости, разной осадки в воде и разной вместимости угольных трюмов. Скорость линейных броненосцев, допустим, 30 километров в час, крейсеров 40 км, контрминоносцев 50 км. Какова будет общая скорость эскадры в дальнем плавании? Скорость корабля – это мера преодолеваемых сопротивлений его водной среды, или мера собственных активностей комплекса; наименьшая относительная величина этих активностей есть то же самое, что наибольшая относительная величина противостоящих им сопротивлений, и, очевидно, выражается наименьшей скоростью – 30 км. Действительно, такова необходимо должна быть общая скорость эскадры, наибольшая при которой она еще может сохранять свою связь и единство действий; те суда, которые в течение достаточного времени будут развивать более значительную скорость, оторвутся от броненосцев, и эскадра распадется».

Фрагмент 3. «...В опыте никогда не встречается двух абсолютно сходных комплексов. Различия могут быть практически ничтожны, бесконечно малы, но при достаточном исследовании они всегда могли бы быть обнаружены. Нельзя найти двух вполне сходных листьев на всех растениях мира, нельзя даже, как это ясно показывает молекулярно-кинетическая теория, найти двух вполне сходных капель воды во всех океанах мира».

Фрагмент 4. «...Пусть у броненосцев подводная часть углубляется на 10 метров, у крейсеров на 8, у контрминоносцев на 5. Эскадре предстоит проходить через сравнительно мелкие воды каких-нибудь проливов. Каков будет наиболее мелкий доступный для нее фарватер? Здесь удобнее всего говорить о наибольших

относительных сопротивлениях среды; ясно, что они соответствуют наибольшей осадке – 10 метров; где пройдут броненосцы, там пройдут и другие суда, но не обратно».

Фрагмент 5. «...Пусть, например, через некоторое отверстие, сопротивление стенок которого непреодолимо для наличных активностей, приходится протаскивать тело определенной формы: вносится мебель через дверь, или узник пролезает через подпиленную решетку, и т. п. Приходится брать «наибольшие относительные сопротивления среды»; а они всего значительнее для наибольших поперечных сечений тела, и даже точнее – для наибольших измерений каждого поперечного сечения. Следовательно, тело лишь в том случае пройдет, если ни в одном измерении поперечных его сечений оно не превзойдет соответственного измерения отверстия, – иначе в этом измерении относительное сопротивление среды больше единицы, или непреодолимо. Поперечные сечения, т.е. «площади», и даже их измерения, т.е. «линии», являются тектологически частями комплекса – тела».

Фрагмент 6. «...Если в мастерской продукт проходит через руки нескольких работников, или в бюрократическом учреждении деловой посетитель через руки нескольких чиновников, то количество изготовленных штук продукта и отпущенных посетителей будет зависеть от работника и чиновника, выполняющих наименьшее число соответственных операций в час. Достаточно, чтобы из 10 один обладал ненормально низкой работоспособностью, и рабочая сила остальных 9 окажется в соответственной мере парализована».

Фрагмент 7. «...Наиболее сходные, практически одинаковые формы получаются путем разделения, распадаения однородных комплексов; конечно и эта однородность только относительная. Кристалл, капля дистиллированной воды, кусок химически чистого металла могут служить примерами таких комплексов. Пусть мы разделяем подобную единицу на две, возможно равные части; никакая техника не позволяет достигнуть полного равенства, нулевой разности величин. Следовательно, и в строении, в силу первичной неоднородности, как бы ни была она незначительна, и в размерах между комплексами–близнецами окажется некоторая начальная разность».

Задания:

1. Ознакомьтесь с фрагментами из книги А. А. Богданова «Очерки организационной науки» и определите, какой закон А. А. Богданова, иллюстрирует каждый фрагмент.

2. Вклад А.А. Богданова в разработку организационной науки.

3. Законы Богданова, предопределяющие функционирование и развитие организационных систем. Их сущность.

Контрольные вопросы:

1. Заслуги А.А. Богданова в разработке организационной науки.
2. Первый закон организации А.А. Богданова.
3. Второй закон организации А.А. Богданова.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:
[1-5].

Практическая работа 4

Социальная организация.

Концепция жизненного цикла организации

Цель: изучить основные этапы жизненного цикла организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний об основных этапах жизненного цикла организации и необходимости их исследования для определения основных направлений ее эффективного функционирования.

Форма проведения занятия: анализ кейс-задач.

Теоретическая часть

Жизненный цикл организации играет большую роль в системе анализируемых факторов внутренней среды организации, хотя и редко выделяется в силу того, что воспринимается не как ситуационная переменная, а как общесистемное свойство организации, отражающееся на других ее составных частях. Но, тем не менее, многие трудности и проблемы организации определяются ее уровнем зрелости, поэтому целесообразно не забывать об этой важной характеристике организации.

Жизненный цикл организации – совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

Рождение любой организации связано с необходимостью удовлетворения интересов нового клиента, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная цель организации на данной стадии – выживание, что требует от руководства организации таких качеств, как вера в успех, готовность рисковать, неистовая работоспособность. Характерным для стадии рождения является небольшое количество компаньонов. Особое значение на этом этапе должно придаваться всему новому и необычному.

Детство – стадия опасная, так как именно в этот период происходит несоизмеримый по сравнению с изменением управленческого потенциала рост организации. На этой стадии большинство вновь образующихся организаций терпят крах из-за неопытности и некомпетентности менеджеров организации. Основной задачей предприятия в этот период является укрепление своих позиций на рынке, при этом особое значение придается усилению конкурентоспособности. Главная цель организации на этой стадии – кратковременный успех и обеспечение бурного роста.

Юность – это период перехода от комплексного менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному менеджменту с использованием простых форм финансирования, планирования и прогнозирования. Главная цель организации в данный период – обеспечение ускоренного роста и, как правило, полный захват своей части рынка. Стадия юности характерна тем, что интуитивная оценка риска руководством организации уже не является достаточной, что заставляет менеджеров прибегать к математическим оценкам возможных потерь в результате действия риска. В данный период организация нуждается в появлении специалистов с узкоспециализированными знаниями.

Зрелость – развитие организации в этой стадии ведется в интересах сбалансированного роста на базе устойчивой структуры и честного управления. В этот период, как правило, руководитель организации удовлетворен логичностью и стройностью системы управления, что замедляет его интерес к адаптации к изменениям внешней среды, а также к обновлению и децентрализации. Таким образом, зрелость организации связана с ее проникновением в новые сферы деятельности, расширением и дифференциацией, однако именно в этот период активно зарождается бюрократизм в управлении.

Выделяется три стадии зрелости организации: ранняя, промежуточная и окончательная. Период ранней зрелости характеризуется систематическим ростом организации, в период промежуточной зрелости происходит сбалансированный рост, а окончательная зрелость – это период формирования индивидуальности и имиджа организации. Этап зрелости опасен возможностью появления у руководства организации сознания завершенности движения вперед.

Стадия **старения** характеризуется торжеством бюрократии на всех этапах управления, гибелью новых идей в громоздких структурах управления. Главной задачей организации в данный период является борьба за выживание и стабильность.

В период **возрождения** в организацию приходит новая команда менеджеров, специфические взгляды которых позволяют осуществить программы внутренней перестройки, изменить структуру управления. В руководстве организации, как правило, появляется лидер, способный встряхнуть всю структуру управления. Главная цель в этот период – оживление организации.

Менеджеру необходимо учитывать особенности управления на каждой из рассмотренных стадий жизненного цикла организации для эффективного управления ею.

Ситуация для анализа 1. Жизненный цикл организации «Бенкрофт энд компани». В 1891 г. американец Джеймс Бенкрофт открыл в г. Чикаго первый магазин, который положил начало большой сети универмагов «Бенкрофт энд компани». Основной целью в то время Джеймс ставил выживание, которое можно было достигнуть, привлекая в маленький магазин как можно больше покупателей. Для этого он решил вопреки традициям того времени брать со всех клиентов одинаковую сумму денег за аналогичный товар. До сих пор местные жители всегда платили меньше чужаков. Джеймс Бенкрофт не побоялся вывесить на витрине своего магазина вывеску: *«Одна цена для всех и каждого!»*. Этот умелый ход позволил привлечь покупателей, и магазин получил заслуженную известность. Главными принципами магазина были – честность и качество товаров, благодаря этому Джеймс Бенкрофт сумел завоевать определенную нишу.

Магазины фирмы «Бенкрофт энд компани» появляются еще в двух крупных городах США, создаются филиалы. Соответственно расширяется штат сотрудников, появляется необходимость в организации собственной службы охраны, налаживаются связи с поставщиками. Контроль за деятельностью персонала, структур, находится в руках Джеймса Бенкрофта. Стиль руководства авторитарный. В это же время он разрабатывает специальные программы по увеличению жалования сотрудникам в зависимости от получения прибыли. В середине 20-х годов во главе компании становится сын Джеймса – Сирилл Бенкрофт. Под его руководством в компании вводятся нововведения в развитие организации.

Во-первых, он разграничил сферы руководства, введя должности главного финансиста, вице-президента по торговым операциям, по связям с общественностью и рекламе. В каждом филиале магазина были назначены управляющие, которые взаимодействовали друг с другом и напрямую с Бенкрофтом.

Во-вторых, Сирилл разработал торговую марку и эмблему магазина «Бенкрофт энд компани», которые благодаря качеству продаваемого товара, стали престижными и узнаваемыми. Как женщины, так и мужчины буквально с

гордостью носили вещи с этой эмблемой. Внутри организации были предприняты успешные попытки в обучении работающего персонала, ознакомление с новыми разработками в области торговых операций. В этот период компания «Бенкрофт энд компани» завоевала достойное место на рынке товаров и услуг. Стала одной из самых популярных в США.

В начале 50-х годов новым управляющим стал сын Сирилла Бенкрофта – Филипп Бенкрофт. Он продолжил политику своего отца. Его стремление к расширению требовало новых инвестиций. Заручившись поддержкой Совета Директоров, были выпущены акции, большая часть которых быстро разошлась на бирже. Акционеры считали это надежным вложением капитала. Продолжалось расширение сети универмагов. Внутри магазинов происходят конструктивные изменения, появляются новые отделы. Достижением стали связи с ведущими модельерами, что позволило наладить в магазинах продажу эксклюзивных моделей одежды и аксессуаров к ним. Кроме того, важным стал подход к индивидуальным результатам работников, которые вознаграждались.

С середины 60-х годов начался период «затишья». Все магазины работали и приносили стабильно прибыль. Никаких нововведений не принималось. В конце 80-х годов компания оказалась на грани захвата другой организацией. Корпорация «Интеркопт» делала серьезные попытки захватить «Бенкрофт энд компани». Средств на «борьбу» не хватало, и компания «Бенкрофт энд компани» оказалась на грани банкротства. С целью подорвать престиж компании «Бенкрофт энд компани» конкуренты использовали грязные технологии.

В это время во главе компании становится бывший администратор Меридит Бенкрофт. Заручившись поддержкой мощного банка, Меридит смогла выкупить доли своей компании и тем самым предотвратить поглощение организации. Благодаря нововведениям она смогла оживить компанию: введение новых должностей, расширение рынков сбыта, реклама на высшем уровне, консультации с продавцами по вопросам покупок, технологические нововведения. В начале 90-х годов «Бенкрофт энд компани» открыла еще два больших универмага в Европе, что позволило повысить прибыль и расширить рынок.

В настоящее время компания «Бенкрофт энд компани» является наиболее известной на рынке товаров и услуг, а в результате слияния с компаниями производящими одежду, обувь и мебель, расширила сферу деятельности и является производящей компанией.

Задания:

1. Определите основные фазы в жизни компании «Бенкрофт энд компани», сделайте анализ. Какие цели доминировали в каждой фазе развития?
2. Что привело к созданию ситуации – попытки «захвата» компании «Бенкрофт энд компани»?
3. Какие действия помогли «оживить» бизнес компании «Бенкрофт энд компани»?

Ситуация для анализа 2. Российский туроператор.

Компания «Капитал тур» всего за четыре года ворвалась в десятку лидеров российского туристического рынка. Компания:

- сделала ставку на многопрофильность, предложив поездки сразу в 20 стран;
- организовала работу компании по принципу «фирма фирм»: каждый из 12 турдепартаментов обслуживает свое туристическое направление от и до;
- создает СП с зарубежными принимающими компаниями без вложения собственных денежных средств, но гарантируя партнерам значительное увеличение турпотока из России;
- собирается продавать luxury-туры, используя технологии массового туроперейтинга.

Туроператор, появившийся на рынке летом 2003 года, сразу стал отправлять туристов на отдых в 20 стран. Набрав штат из 120 сотрудников, Игорь и Инна Бельтюковы организовали работу компании по принципу «фирма фирм». За каждое туристическое направление от и до отвечал свой департамент. При этом все они обслуживались единой администрацией, ИТ-подразделением, маркетинговой и финансовой службами. В перспективе это должно было принести экономию на издержках. Но на начальном этапе создание подобной холдинговой структуры требовало больших финансовых затрат. Поэтому до «Капитала» никто на российском рынке не демонстрировал подобную прыть: в первый год туроператоры ограничиваются обычно одной – двумя странами.

Спринтерская стратегия привела к тому, что сегодня в активе «Капитала» уже 30 направлений. Штат компании превышает 550 человек, так что в середине 2007 года она перебралась в более просторный офис площадью 3 тыс. кв. м. При этом выручка «Капитал тура» в течение четырех лет ежегодно вырастает вдвое и по итогам 2007-го составила \$355 млн.

Динамика оказалась столь стремительной, что расстроила сделку с международным туристическим концерном TUI. «Сегодня мы считаем, что для компании, которая ежегодно удваивает объемы производства, рациональнее сохранять самостоятельность», – поясняет директор компании. С самого начала «Капитал тур» задумывался как международный холдинг, состоящий из российского туроператора, отправляющего туристов за границу, и СП по приему отдыхающих в разных странах. Сегодня большинство крупных туроператоров имеют на курортах представительства, некоторые из них также являются СП. Так в чем же состояла новизна концепции «капиталистов»? Дело в том, что «Капитал тур» собирался на паритетных началах получать доходы с СП, но при этом финансировать предприятия должны были иностранные партнеры. Вместо денежных инвестиций «Капитал тур» предоставлял живой «товар». Он гарантировал принимающим компаниям, что увеличит

количество отправляемых туристов из России по меньшей мере вдвое. По мнению отраслевых экспертов, заинтересоваться подобной формой сотрудничества могли в первую очередь крупные иностранные компании, владеющие отелями и другими объектами туристической инфраструктуры. Ведь они зарабатывают на дополнительных услугах (экскурсиях, питании в гостиничных ресторанах, SPA-процедурах и т. п.) порой в два раза больше, чем клиенту обходится тур.

Учредители сделали ставку на высокие технологии. Так, над развитием интернет-проектов и электронных каналов сбыта в компании трудятся 29 ИТ-специалистов, в то время как у других аналогичных по масштабам бизнеса операторов аналогичный штат насчитывает 10-12 человек. В «Капитал туре» был создан собственный центр обучения и call-центр для агентов.

Чтобы контролировать работу розницы в регионах, «Капитал тур» отказался от распространенной практики назначения уполномоченных агентств из числа местных игроков. Вместо этого компания создала собственные представительства (сейчас их 25, к 2009 году планируется довести до 40, в том числе в странах СНГ). Таким образом «Капитал тур» обеспечил всем розничным партнерам равные условия сотрудничества. Наконец, сыграла на руку многопрофильность «Капитала». «Широкий ассортимент туроператора дает агентствам стимул работать в одни ворота», – замечает директор по маркетингу агентства «Коллаж-сервис» Георгий Леонтьев. Турагентствам просто удобнее обращаться к одному поставщику. Хорошо выстроенная система сбыта в Москве и регионах принесла плоды: в 2006-м компания обслужила 658 тыс. туристов – больше, чем кто бы то ни было (второе место занял «Тез тур» с 650 тыс.). А в прошлом году услугами «Капитала» воспользовались 1,376 млн. человек. Первые принимающие СП появились в 2005 году. В настоящий момент их семь: в Тунисе, Турции, Таиланде, Чехии, Кипре, Греции и Франции. В 2008-м ожидается открытие еще трех – в ОАЭ, Болгарии и Египте. По данным самого «Капитал тура», сегодня доходы от СП приносят ему уже до 7 %общей прибыли. «Мы произведем бархатную ценовую революцию в сегменте luxury и научим розничных партнеров продавать такой продукт в онлайн режиме», – обещает руководство компании. Оператор уже внедрил конструктор индивидуального тура –

программу, позволяющую турагентствам собирать сложные поездки из множества элементов (перелетов, трансферов, отелей). Наиболее технологичные розничные продавцы ею уже пользуются. Стремление к роскоши неудивительно: заниматься организацией индивидуальных поездок в несколько раз прибыльнее, чем массовым туризмом. Однако конкуренция со стороны тех самых нишевых компаний, умеющих «облизывать» богатых и капризных клиентов, скорее всего, будет не менее жесткой, чем на массовых рынках. С другой стороны, если «Капитал туру» удастся подсадить ценителей роскоши на свои услуги, он сумеет похвастаться не только двукратным ростом выручки, но и прибылью, которая может прельстить любого крупного международного туроператора.

Задания:

1. С помощью модели И. Адизеса определите основные этапы жизненного цикла компании, аномальные и нормальные проблемы каждого этапа.
2. За счет каких действий, компания входит в десятку лидеров российского туристического рынка?
3. Как вы оцениваете перспективы развития бизнеса с точки зрения моделей жизненного цикла организации И. Адизеса и Л. Грейнера?
4. Как реализуется действие принципа стабилизации в работе организации?

Контрольные вопросы:

1. Понятие жизненного цикла организации.
2. Этапы жизненного цикла организации.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:
[1-5].

Практическая работа 5 **Хозяйственные организации.** **Внутренняя среда организации**

Цель: изучить основные составляющие внутренней среды организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний об основных

составляющих внутренней среды организации и их влиянии на эффективность функционирования организации.

Теоретическая часть

Организация представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром.

Существуют различные подходы к выделению параметров внутренней среды организаций. Одной из наиболее известных в России и за рубежом точек зрения на выделение факторов внутренней среды, является точка зрения М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, согласно которой основными переменными внутренней среды являются цели, задачи, структура, технология, а также люди (персонал организации).

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

Структура организации – это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации, Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Технология – четвертая важная внутренняя переменная. Большинство людей рассматривает технологию как нечто, связанное с изобретениями, машинами, например, полупроводниками и компьютерами, Однако технология – это более широкое понятие.

По определению известного на Западе социолога Чарльза Перроу, **технология** – средство преобразования сырья – будь то труд, информация или материалы – в конечные продукты или услуги.

Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной организации. Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, **люди** являются центральным фактором в любой системе управления.

Ситуация для анализа. Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой,

Результаты анкеты показали, что до 80 % служащих были недовольны своей работой. У руководства также вызвала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их недовольства является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится, по крайней мере, 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания – операции и многие из тех, которые до того выполнялись отдельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе.

Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Задания:

1. Как можно охарактеризовать цели, задачи и технологии в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?
2. Охарактеризуйте значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.

Контрольные вопросы:

1. Факторы внутренней среды организации.
2. Типологии факторов среды различных авторов.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

[1-5].

Практическая работа 6

Структура организации.

Внешняя среда организации

Цель: изучить основные составляющие внешней среды организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний об основных составляющих внешней среды организации и их влиянии на эффективность функционирования организации.

Форма проведения занятия: Деловая игра.

Теоретическая часть

Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие внешних сил и принимать меры к нейтрализации отрицательного воздействия внешней среды на организацию.

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы: прямого и косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на функционирование предприятия и испытывают на себе влияние его операций. К данной группе относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и пр. ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и пр.

К факторам косвенного воздействия относят состояние экономики, природные, социально-политические, нормативно-правовые и т. д. При проведении операций предприятие вынуждено, в первую очередь, учитывать требования внешней среды прямого воздействия. Но кроме факторов прямого воздействия, руководитель должен учитывать также внешнюю среду косвенного воздействия. Среда косвенного воздействия не оказывает прямого влияния на операции фирмы. Влияние факторов косвенного воздействия опосредовано – через изменение факторов среды прямого воздействия.

Таблица 1 – Пример матрицы SWOT-анализа

	Возможности (О)	Угрозы (Т)
--	-----------------	------------

		1. Расширение рынка услуг. 2. Изменение рыночных стереотипов по отношению к рекламе. 3. Увеличение покупательской способности населения.	1. Замедление темпов экономического развития. 2. Увеличение налоговых платежей. 3. Рост цен на целлюлозу. 4. Развитие технологии электронных коммуникаций.
Сильные стороны (S)	1. Высокий уровень организации управленческого учета. 2. Наличие высококвалифицированного производственного персонала. 3. Налаженная система поставок сырья, материалов и оборудования.	Поле сила и возможности SO-стратегия	Поле сила и угрозы ST-стратегия
		1. Расширение номенклатуры товаров. 2. Увеличение производственных мощностей по изготовлению журнальной продукции.	1. Создание системы учета и снижения затрат. 2. Применение сырья из искусственной целлюлозы. 3. Создание системы электронных продаж.
		Поле слабости и возможности WO-стратегия	Поле слабости и угрозы WT-стратегия
Слабые стороны (W)	1. Недостаточный уровень клиентского сервиса 2. Недостаточный уровень развития каналов товародвижения. 3. Средняя позиция в доле рынка. 4. Неадекватный рыночной ситуации стиль руководства и структуры компании 5. Отсутствие системы стратегического планирования	1. Создание и распространение бесплатных рекламно-информационных материалов о деятельности компании. 2. Создание единой службы маркетинга на предприятии 3. Увеличение рыночной доли компании за счет создания новых товаров и завоевания новых сегментов рынка.	1. Расширение каналов сбыта. 2. Создание системы обратной связи с клиентами компании. 3. Развитие технологий и продуктов без использования бумажного сырья.

Таблица 2 – Исходные данные для SWOT-анализа

Показатели по конкретному товару данной группы	Значения показателей			
	конкуренты			фирма
	1	2	3	
1. Число патентов, полученных по конструкции товара	1	—	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, ед. полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
3. Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350

4. Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед.	4200	4150	5300	3200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,9
6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмент	5	6	6	7
11. Географическое расположение	удобное	среднее	среднее	удобное
12. Товарная марка фирмы	известная	известная	известная	неизвестная
13. Угроза налоговых изменений	отсутствует	отсутствует	имеется	имеется
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы	отсутствует	имеется	отсутствует	имеется
15. Наличный капитал фирмы, млн. ден. ед.	150	60	110	140

Процедура проведения деловой игры. Группа делится на 2-3 команды, каждая из которых выбирает конкретную организацию (указать сферу деятельности и организационно-правовую форму) для проведения исследования внешней среды. Предварительно собирается аналитические данные о ее деятельности за последние 2-3 года. Исследуется конъюнктура рынка и основные характеристики внешней среды организации.

На практическом занятии в ходе игры выполняются следующие задания:

1. Покажите влияние внешней среды на внутренние составляющие организации.

2. Допустим, фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели, представленные в таблице 2.

На основе этих данных требуется провести SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы на ближайшие пять лет.

Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Затем команды докладывают основные результаты, и все студенты принимают участие в оценке докладов мягким голосованием.

Контрольные вопросы:

1. Что такое вязкость среды?
2. Факторы среды косвенного действия.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

[1-5].

Практическое занятие 7

Система законов и принципов организации. Единичные организационные формы организаций

Цель: изучить основные единичные организационные формы.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний об основных единичных организационных формах, их преимуществах и недостатках.

Теоретическая часть

Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей и поэтому имеют различное назначение, размеры, строение и другие характеристики. Студент должен ориентироваться в различных классификациях организаций: по формам собственности, по отношению к прибыли, по правовому положению, по размерам, по участию в различных секторах производства. Необходимо четко представлять, что к единичным организационным формам относятся организации, представляющие одно юридическое лицо, а к групповым организационным формам относятся компании, представляющие интересы нескольких юридических лиц.

Рассмотрим некоторые единичные организационные формы организаций.

Банки специализируются на финансово-кредитных операциях. Они могут быть банками-эмитентами, банками-корреспондентами и ипотечными банками.

Банк-эмитент выпускает в обращение денежные знаки, ценные бумаги, платежно-расчетные документы.

Банки-корреспонденты выполняют на основе корреспондентских договоров поручения друг другу по платежам и расчетам через специальные открытые счета.

Ипотечный банк выдает долгосрочные денежные ссуды под залог недвижимого имущества (земли, строений), а также выпускает закладные листы, обеспечиваемые заложенной недвижимостью.

Биржа (государственная или частная) 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.

Товарная биржа– это форма организации оптовой торговли массовыми товарами, имеющими устойчивые и четкие количественные и качественные параметры (вес, длину, полезную массу, октановое число и др.).

Фондовая биржа– это форма организации систематических операций по купле-продаже ценных бумаг, золота, валюты.

Венчур – это микро или малое предприятие, создаваемое крупной компанией для разработки, отработки или опытного внедрения новых технологий, продукции или услуг. При этом крупная компания в случае неудачи венчура может дистанцироваться от него, а в случае успеха – показать свое главенство.

Джоббер – это фирма–посредник, скупающая крупные партии дефицитных продовольственных и промышленных товаров для быстрой перепродажи.

Завод – это промышленная компания, выпускающая серийную массовую продукцию, с длительным производственным циклом.

Корпорация – это организация или союз организаций, созданных для защиты каких–либо интересов и привилегий участников и образующих самостоятельное юридическое лицо.

Фабрика – это компания типа завода, ориентированная на производство бумажной, кондитерской, ткацкой, швейной продукции, а также на выполнение отдельных серийных операций: химчистка, приготовление пищи и др.

Задание.

Представить описание одной из предложенных в теоретической части единичных организационных форм. Описать преимущества и недостатки.

Контрольные вопросы:

- 1.Виды единичных организационных форм организаций.
- 2.Роль венчуров в инновационном развитии общества.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:
[1-5].

Практическое занятие 8

Организационное проектирование.

Групповые организационные формы организаций

Цель: изучить основные групповые организационные формы.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и

управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний об основных групповых организационных формах, их преимуществах и недостатках.

Теоретическая часть

К групповым организационным формам относятся компании, представляющие интересы нескольких юридических лиц. Они представляют собой объединения организаций посредством либо кооперации, либо концентрации производства. К ним относятся: ассоциация, картель, конгломерат, корнер, корпорация, консорциум, концерн, концессия, объединение, пул, синдикат, тендер, трест, финансово-промышленная группа (ФПГ), франчайз, холдинг и др.

Рассмотрим наиболее распространенные групповые организационные формы организаций.

Ассоциация – это объединение организаций одного рода деятельности. Входящие в него организации не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности при решении своих уставных задач. Основными задачами ассоциации являются: координация деятельности, входящих организаций, информационная и технологическая поддержка.

Комбинат – это объединение организаций разных отраслей промышленности, в котором продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом для производственной деятельности другой.

Картель – это долговременное договорное объединение ряда компаний для выполнения функций, связанных с созданием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Входящие в него компании сохраняют свою юридическую и финансовую самостоятельность при решении своих индивидуальных задач. Основные направления деятельности картелей заключаются в согласовании политики цен, разграничении рынков сбыта, установке квот на куплю-продажу, лицензировании деятельности, соблюдении условий найма персонала и др.

Консорциум – это долговременное договорное объединение ряда однородных компаний. Он выступает как единое целое при заключении соглашений с другими партнерами. Каждая компания, входящая в консорциум, сохраняет свою фирменную независимость, систему управления и характер деятельности. Консорциумы могут быть национальными или международными. В консорциумы могут объединяться банки, организации по производству и реализации программного обеспечения и др. Они эффективны для размещения займов, проведения эмиссионных операций, осуществления единого капиталоемкого промышленного проекта. Консорциумы могут быть оформлены как акционерное общество открытого или закрытого типа.

Концерн – это долговременное договорное объединение ряда компаний для формирования полной технологической цепи: производство–сбыт–производство–сбыт. Компании, входящие в концерн, сохраняют свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность при решении своих индивидуальных задач. В

концерн могут входить заводы, транспортные компании, банки, рекламные агентства, компании по добыче сырья и др. Функции административного управления обычно берет на себя самая крупная компания этого концерна.

Корнер – это кратковременное договорное объединение ряда организаций, выполняющих функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Входящие в него организации сохраняют юридическую, финансовую и другие виды, самостоятельности при решении своих уставных задач. Они создаются для скупки какого-либо товара или акций для последующей перепродажи или для приобретения контрольного пакета акций какой-либо компании.

Синдикат – это объединение компаний на базе договорных соглашений для осуществления всей цепочки коммерческой деятельности. Входящие в него компании сохраняют производственную и юридическую самостоятельность при решении индивидуальных задач. Однако они теряют коммерческую независимость при проведении общих операций. Синдикат имеет много общего с Картелем.

Трест – это долговременное договорное объединение ряда компаний для активной совместной деятельности и мощного вторжения на рынок продаж. Все цели входящих компаний должны быть подчинены главной цели треста. Входящие в него компании теряют свою производственную, финансовую и коммерческую самостоятельность. Трест может объединять в рамках своих целей как разнородные, так и однородные компании.

Финансово-промышленная группа – это долговременное договорное объединение ряда компаний, действующее как основное для технологической или экономической интеграции. Обязательным условием для ФПГ является наличие в ее составе финансово-кредитного учреждения и компании по производству продукции. ФПГ представляет собой объединение типа концерна, взятое под опеку государства на определенный срок, чтобы обеспечить благоприятные условия для производства продукции стратегического назначения. Например, ФПГ для производства электронной или оборонной техники, товаров повышенного спроса.

Холдинг-компания (ХК) – это акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных банков и небанковских компаний. Благодаря финансовому механизму ХК может контролировать компании, суммарный капитал которых в несколько раз больше ее собственного. Холдинг-компаниям законодательно запрещено создавать монополистические структуры.

Задание.

Представить описание одной из предложенных в теоретической части групповых организационных форм. Описать преимущества и недостатки.

Контрольные вопросы:

1. Особенности создания консорциумов.
2. Обязанности участников концерна.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

[1-5].

Практическое занятие 9

Оценка эффективности организационных систем. Новые научные модели управления организацией

Цель: изучить научные модели управления организацией.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний о новых научных моделях управления организацией и их использования для повышения эффективности их функционирования.

Теоретическая часть

Основные характеристики изменяющейся организации управления и анализ наметившихся тенденций позволяют выделить следующие разновидности новых моделей управления организациями.

Организация, ориентированная на предвидение. Она может обеспечивать быстрые, независимые и ответственные действия своих работников только тогда, когда все более четкое, дальновидное практичное предвидение будет служить общей базой для принятия решений, представлять для работников ту цель, на достижение которой они могут сосредоточить свои усилия. Это особенно важно в условиях, когда организации должны управлять разнородными в культурном отношении группами как внутри страны, так и за рубежом. Достижение общего понимания и реализация такого подхода внутри и вне фирмы являются одними из ключевых функций высшего управленческого персонала.

Интегрированная организация с перекрещивающимися функциями. Традиционная функциональная организация, охватывающая такие отдельные сферы, как маркетинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и др. Организация управления в XXI столетии будет иметь форму матрицы.

Упрощенная и уполномоченная организация. По мере того как организация становится более упрощенной и менее иерархической, она уполномочивает работников (как индивидуумов, так и группы) принимать на себя большую ответственность и работать более независимо. Главное преимущество упрощенной и уполномоченной организации – это возросший интерес,

вовлеченность и ответственность работников. Это ведет к более быстрому и полному удовлетворению потребностей клиентов и акционеров.

Глобальная организация. Рост производственных и технологических возможностей во всем мире, всеобщность потребительских и ресурсных рынков требуют глобальной организации действий. Фирма не может только производить или экспортировать товары в другие страны. Она должна иметь глобальную стратегию, которая позволяет действовать в ряде стран на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости.

Сетевая организация. Предприятие не обязательно должно иметь полный набор предпринимательской деятельности – от научных исследований и опытно-конструкторских разработок до маркетинга и распределения. Фирмы будут заключать договоры с другими фирмами для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических союзов. Покупатели и поставщики также будут являться частью этой сети.

Организация, основанная на информационной технологии. Фирма будет в значительной мере зависеть от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Компьютеры, информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность организации и результаты работы, на интеграцию производственных и обслуживающих процессов партнеров и улучшение конкурентоспособности.

Организация, ориентированная на акционера. Компания не сможет функционировать как «закрытая» организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей. Руководители по-прежнему будут уделять преимущественное внимание своим акционерам, но интересы других держателей капитала также обретут значительный вес в корпоративном управлении, фирмы будут играть более активную роль в поддержке культурных и других традиционных «бесприбыльных» организаций. Возрастет значимость вопросов этики ведения бизнеса в других странах. Потребуется выработка определенных мировых стандартов для глобальной корпорации.

Гибкие, адаптивные и обучающиеся организации. Организация предстоящего столетия будет быстро адаптироваться к изменениям на своих рынках и в среде своего действия. Адаптивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся системы организации станут последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности.

Организация, движимая клиентом. Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов будут продолжать оставаться ключевыми факторами. Компании должны будут воспринять этот подход как постоянное условие принятия решения в области бизнеса. Наиболее полное отражение

требований клиента к новому продукту или процессу развития услуг станет самой насущной потребностью. Все большее число фирм будет основывать свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента.

Организация, ориентированная на добавленную стоимость и на общее качество. Чтобы быть конкурентоспособными, компании должны быть уверены и том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости. Это требует концентрации усилий и средств в тех сферах, в которых фирма имеет преимущества и возможность производства высококачественной продукции, создающей добавленную стоимость. Это потребует повышения внимания к качеству не только дизайна и распределения продукции и услуг, но и деятельности всей организации.

Организация, ускоряющая выход продукции. Конкуренция, основанная на времени, является относительно новым и все более важным параметром бизнес-стратегии. Компании-лидеры придают все большее значение скорости и простоте при создании гибких и более подвижных организаций. Конкуренция, основывающаяся на времени, является решающей в ускорении развития и организации производства новых продуктов. Исследования показывают, что на общие результаты деятельности значительное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на рынок. Цикл жизни продукта становится короче для большинства продуктов и услуг, поэтому влияние ускорения процесса разработки нового продукта и его выхода на рынок приобретает особое значение. Важно также ускорять все другие виды деятельности фирмы, включая выработку руководителем ответных мер в связи с изменением окружающей среды.

Инновационная, предпринимательская организация. В быстро меняющихся внешних условиях инновативность в каждой фирме должна осуществляться своевременно и эффективно. С этим вопросом связана и конкуренция, основанная на времени, поскольку экономически объективной необходимостью является значительное сокращение времени на выпуск нового продукта.

Характерной чертой предстоящего периода становится переход от узкой специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления. Если при специализации типичным является авторитарный стиль руководства, то для интеграции – координационный, демократический. Руководитель должен направлять усилия своих подчиненных, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников. При таком подходе организационные структуры из пирамидальных должны превращаться в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями, с ориентацией на связь с потребителями.

Организация стратегического управления предприятиями. По мере того как расширяется круг вопросов, встающих перед высшими должностными лицами, некоторые организации выбирают группу лидеров, которая может разрабатывать

перспективные проблемы. С этой же целью вносятся изменения в организацию и деятельность советов директоров, а именно: разделяются функции высших должностных лиц и председателя; обеспечивается полная поддержка совета директоров персоналом; укрепляется роль собраний по выдвижению кандидатур в совет директоров; при советах директоров создаются рекомендательные советы, состоящие из внешних экспертов.

Организационная структура горизонтальной корпорации формируется не по отношению к поставленной задаче, а вокруг процесса. Вместо создания структур на основе набора функций и департаментов компания строится вокруг ее трех – пяти основных процессов со специфическими целями в каждом из них. Такая структура представляет собой плоскую иерархию. Сокращается вертикальное администрирование, сочетаются фрагментарные задачи. Устраняются работы, которые не обеспечивают получение добавленной стоимости. Происходит минимизация деятельности внутри каждого процесса. Используется меньшее число коллективов для наиболее полного осуществления соответствующих процессов.

В реальной действительности не существует организаций, которые строили бы свою деятельность в полном соответствии с какой-либо одной моделью. Чаще всего наблюдается процесс эволюционного перехода от одних приоритетов к другим. В деятельности многих организаций можно отметить наличие элементов всех четырех базисных концепций.

Задание.

Изучите научные модели управления организацией, заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Характеристика научных моделей управления организацией

Наименование модели	Содержание научной модели управления организацией, преимущества и недостатки

Контрольные вопросы:

1. Разновидности новых моделей управления организациями.
2. Ключевые направления изменений в управлении организацией.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

[1-5].

Внутренняя и внешняя среда организации. Общие законы организации и их реализация

Цель: изучить общие законы организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний об общих законах организации, их реализации и влиянии на эффективное ее функционирование.

Форма проведения занятия: анализ кейс-задач.

Теоретическая часть

Каждая компания обязана соблюдать законодательные акты страны пребывания и свои собственные правовые нормы, зафиксированные в уставе и учредительном договоре. Кроме того, в любой компании проявляется действия и других, официально незафиксированных зависимостей, законов и закономерностей. Все они и составляют этот фарватер, в котором должна двигаться компания. Каждый информационный процесс включает пять составляющих (рисунок 1):

- иницилирующее (входное) воздействие;
- разработка вариантов решений;
- принятие управленческого или технического решения;
- реализация решения и оценка результата выполнения;
- координация алгоритмов разработки и принятие решения, исходя из полученных результатов.



Рисунок 1 – Обобщенная схема процессов в организации

Обратная связь может либо усиливать входное воздействие с ростом значения результата (положительная обратная связь), либо ослаблять его так же с ростом значения результата (отрицательная обратная связь).

Зависимость – это характер связи между входными и выходными элементами входа и выхода, поддающийся осмыслению. В социальных процессах зависимости чаще всего улавливаются опытным путем за счет наблюдений и статистики. Зависимости, законы и закономерности пронизывают весь ход любого процесса, происходящего в компании. Зависимости являются основой для формулирования нового закона.

На основании закона могут быть сформулированы закономерности. Сами законы и закономерности могут способствовать формированию новых зависимостей рисунок 2.

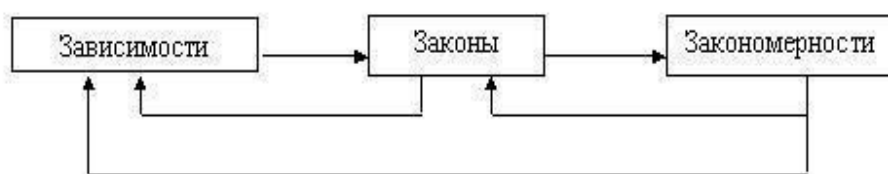


Рисунок 2 – Порядок формирования логической базы управленческого или производственного процесса

Общие законы организации действуют во всех материальных системах. К основным из них можно отнести следующие: закон синергии; закон самосохранения; закон развития; закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта; объективный закон приоритета целого над частью; общий закон учета системы потребностей.

Закон синергии гласит: Для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров) либо существенно меньше.

Признаки достижения положительной синергии в организации: хорошее настроение в коллективе, усиление интереса работников к повышению профессионального роста, активное приобретение акций своей организации, усиление лояльности к руководству организации, рост числа предложений относительно совершенствования технологии и структуры управления, благотворительная деятельность организации, устойчивость организации к внутренним и внешним воздействиям.

В настоящее время отсутствуют прямые методы оценки синергетического эффекта. Однако для успешной реализации закона синергии необходимо использовать методы организации и самоорганизации. Управления и самоуправления. Среди них: вопросы-ответы, конференция идей или мозговая атака, метод эвристического прогнозирования.

Каждый руководитель должен правильно оценивать общее положение в организации и ситуацию, складывающуюся вокруг нее, чтобы принять решение о ее дальнейшей судьбе. Теоретической основой для анализа общего состояния организации является закон самосохранения.

Формулировка закона самосохранения: Каждая система (социальная или биологическая) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

Особое значение закон имеет для социальных систем (компаний, фирм, товариществ, обществ).

Данный закон может быть представлен в виде следующего соотношения:

nn

$$\sum_{i=1} (R1i+R2i) > \sum_{i=1} (V1i+V2i), \quad (1)$$

i=1 i=1

где $R1i$ – внутренний потенциал (ресурс);

$R2i$ – внешний потенциал организации в i -ой области (экономика, политика, финансы и т.д.), способствующих ее развитию.

$V1i$ – внутренний потенциал организации;

$V2i$ – потенциал внешней среды в i -ой области, стремящихся ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред.

Левая часть формулы носит название «потенциал созидания» (С), а правая – «потенциал разрушения» (Р). Сумма созидательных ресурсов организации всегда стремится быть больше суммы разрушительных ресурсов. Формулу можно представить в виде: $C > P$. Если это соотношение длительное время не может быть выполнено, то организация прекращает свое существование либо добровольно, либо принудительно.

Развитие организаций обуславливают следующие факторы: изменения на рынке спроса и предложения; изменения внешней среды; изменения внутренней среды; изменения экологии и др.

Формулировка закона развития: Каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Математическая интерпретация закона развития имеет следующий вид:

n

$$R_j = \sum_{i=1}^n (R_{ij}) \rightarrow R_{\max}, \quad (2)$$

i=1

где R_j – потенциал системы на j -ом этапе жизненного цикла;

R_{ij} – потенциал системы в i -й области (экономика, техника, политика, финансы) на j -ом этапе.

Величина $R_{\max}$ является величиной субъективной и зависит от представлений руководителей об устойчивости организации. Эта величина выражается в запасах и резервах организации.

Формулировка закона соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта – разнообразие (неопределенность) в

поведении управляемого объекта может быть уменьшено за счет соответствующего увеличения разнообразия органа (органов) управления.

При взаимодействии компонентов системы необходимо соблюдать **объективный закон приоритета целого над частью**. Это требование обусловлено самой природой целого, его возникновением и развитием. Целое (система) и части (компоненты) едины, они не существуют друг без друга. В то же время их влияние на функционирование социальной системы неодинаково. Во взаимодействии целого и части ведущей стороной является целое, которое активно влияет на части (компоненты). Части подчинены целому, движутся, развиваются в его границах и соотносятся с ним в реализации своих функций. Отношения между целым и частью – это отношения равноправных партнеров, одинаково заинтересованных в стабилизации и сохранении организации как системы.

В организационных социальных системах действует **общий закон учета системы потребностей** – индивидуальных, групповых, общефирменных и общественных. Действиями людей всегда движут потребности и интересы, ведущими из которых являются экономические и социальные – это обусловлено их природой и ролью в социально-экономической структуре мотивов жизнедеятельности человека.

Задания:

1. Действие, каких законов организации наблюдается в данной ситуации: в 1897 г. на Северо-западе Канады, в бассейне реки Клондайк был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Эта ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей.

2. Зная закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае, и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций: компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных отношений и др. В результате своей деятельности, компании потребовался кредит в Коммерческом Банке «Огни Москвы» в размере 8 млн. руб. под 30 % годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита.

Продовольственный магазин «Корвет» зарегистрирован в 1984 г., как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно статье 6 Федерального Закона «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21.10.94 г., все ТОО должны пройти перерегистрацию и изменить правовую форму на общество с ограниченной ответственностью (ООО) или ОАО, ЗАО и др.

Автошкола «Водитель» имеет 10 машин и 18 инструкторов по вождению на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь для обучения только 60 слушателей, из запланированных 200. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны школы.

3. Незнание какого закона организации приводит к данным ситуациям. Как их можно было бы избежать?

Персонал, заботясь об устойчивом положении своей компании собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и др., не всегда заботясь об ее упорядоченности и объеме. Обычно в компании хранится много рекламных листов, ксерокопий каких-либо «важных» сообщений, досье на какие-то лица или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является «информационным» мусором. Компания тратит деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер.

Много информации собирается «на всякий случай». При этом руководителю кажется, что он тем самым создает для себя и своей компании зону безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти много финансовых и материальных ресурсов. Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. долл. Не тратят деньги на поиск информации о возможных аналогах, а сами создают новые проекты. Таким образом, в результате бессистемной, но естественной гонки за информацией компания может понести серьезные убытки.

4. Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации. Что следовало бы предпринять руководителю во избежание данной проблемы.

Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется, в том числе и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой, тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через 1 год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой компании, так же через год. Директор оказался прав, через 4–5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями компании и количеством заказов вызвало у работников компании настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была несколько подорвана.

5. О каком законе организации идет речь.

Закон формирует два направления устранения несоответствия: формальное и неформальное. Формальное осуществляется специалистами компании, которые заранее рассчитывают и закладывают в бизнес-план компании необходимые ресурсы и их пропорции. Неформальное – работниками, которые сознательно реализуют полученные задания. В случае появления несоответствий в наборе ресурсов или их пропорций руководитель и подчиненные будут действовать совместно в рамках единых целей компании. Такая деятельность возможна при высоком профессионализме работников. В таких случаях говорят о наличии в компании команды единомышленников.

6. Выделите основные стадии жизненного цикла организации в предложенной ситуации и определите, какие действия, каких законов проявляется на каждой из них.

Ситуация для анализа. Компания «Дока» была создана в 1990 г. На тот момент ней было 5 человек – будущее ядро большого сплоченного коллектива. Первый офис фирма открыла в разорившийся парикмахерской: сделали ремонт, купили мебель. В офисе сложилась теплая, доброжелательная атмосфера. Люди работали не за страх, а за совесть, 24 часа в сутки и семь дней в неделю, делая одно большое общее дело.

В. Довгань нашел за городом недостроенные коровники. Тут же была проведена первая покупка недвижимости – выкуп этих недостроенных бетонных коробок за 150 тыс. руб. Было решено смонтировать в них завод по выпуску оборудования по производству хрустящего картофеля. Все наличные деньги были вложены в 100 первых комплектов оборудования по производству хрустящего картофеля, в металл, в стройку, только покупателей на эту линию не было. По расчетам рентабельность бизнеса должна была составить около 750 % годовых, но сотрудники тогда еще ничего не знали ни о законах сбыта, ни о роли рекламы. Надвигался первый в истории фирмы морально – финансовый кризис.

В ситуации, когда склады были забиты оборудованием, а покупателями даже «не пахло», Довгань взял в банке кредит 70 млн. руб. (1990 г. это были огромные деньги) и потратил его на колоссальную рекламную компанию. Вскоре оборудование стало вывозиться из города. Когда пошли первые продажи, и стало казаться, что наконец-то для «Доки» наступил золотой век, подход к притоку средств и их последующему распределению более чем неразумным. Сумасшедшие темы развития не позволяли четко оценить ситуацию в экономике. Чувствуя, что делается слишком много ошибок, фирма впервые начала задумываться об управлении. Литературы, из которой можно было бы почерпнуть какой-либо опыт, у них не было. Они на ходу учились искусству стимулирования людей, искали грань в отношениях владелец–подчиненный. Сотрудники допускали массу ошибок из-за отсутствия самых элементарных знаний. Все проблемы со временем удалось разрешить. Не без труда, не без боли. Рост вообще никогда не бывает безболезненным. Даже мышцы развиваясь, болят, но, тем не менее, крепнут.

Задания:

Опишите, действие каких законов организации наблюдается в данной ситуации? Каковы перспективы разрешения ситуации, на ваш взгляд?

Контрольные вопросы:

1. Общие научные категории, как «зависимость», «закон», «закономерность».
2. Различные категории законов.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:
[1-5].

Практическая работа 11

Законы организации.

Общие принципы организации и их проявление

Цель: изучить основные общие принципы организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний об общих принципах организации, их проявлении и влиянии на эффективное ее функционирование.

Теоретическая часть

Принципы организации непосредственно вытекают из законов и закономерностей управления. В специальной литературе не выработано единого подхода к формулированию принципов организации. Некоторые исследователи истолковывают отдельные законы как принципы, а принципы возводят в ранг законов. По мнению большинства исследователей, принцип является оптимальным правилом, нормой, которые сформулированы людьми и носят объективный характер.

Принципы организации являются отражением объективных закономерностей практики управления. Они определяют требования к конкретной системе, структуре и организации. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между его уровнями, между организациями и государством, применяются те или иные методы управления. Не следует полагать, что принципы организации есть некая догма. Экономическая жизнь общества не стоит на месте, она меняется. Вместе с

изменением реалий хозяйствования претерпевают изменения и принципы организации.

Объединяя различные подходы, к общим принципам организации можно отнести: принцип обратной связи, принцип развития, принцип соревновательности, конкуренции; принцип дополнительности, а также три принципа соответствия – соответствие целей и ресурсов, соответствие распорядительства и подчинения, соответствие эффективности производства и экономичности; принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления, принцип прямоотчности, принцип ритмичности, принцип синхронизации (системный принцип).

Ситуация 1. Спецслужбы США использовали в своей практике следующую стратегию «утечки» секретной информации. После того, как секретная технология производства военной техники в США была успешно реализована серийно, американские конструкторы начинали разрабатывать новые проекты, а предыдущую технологию через специальные каналы переправляли в другую страну как особо секретную, как последнее слово техники. Время, потраченное конструкторами принимающей страны на освоение этого фактически устаревшего материала, существенно увеличивало разрыв в уровнях новых военных технологий двух стран. А в США, тем временем, серийно реализовывалась новая и их конструкторы приступали к разработке более совершенной.

Задания:

1. В предложенной ситуации определите и обоснуйте этапы жизненного цикла организации.
2. Определите какие организационные принципы учитывались (не учитывались) в конкретных ситуациях.
3. Предложите свои варианты разрешения конкретных проблем.

Контрольные вопросы:

1. Понятие принципов организации.
2. Общие принципы организации.
3. Частные принципы организации.
4. Ситуационные принципы организации.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:
[1-5].

Практическая работа 12
Построение организационной структуры.
Принципы статического состояния организации

Цель: изучить принципы статического состояния организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний о принципах статического состояния организации, их проявлении и влиянии на эффективное ее функционирование.

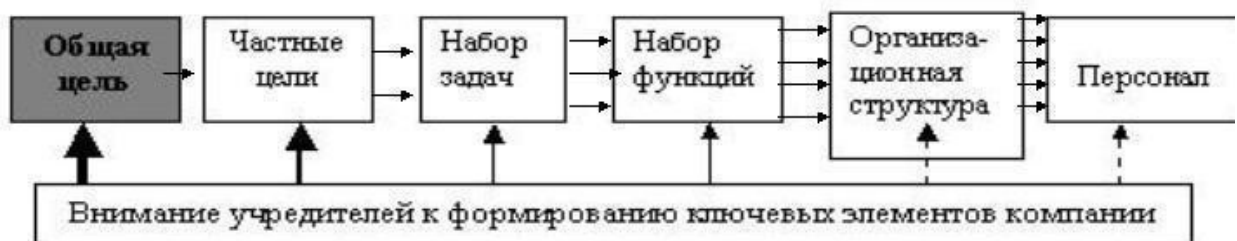
Теоретическая часть

Любая компания проходит часть этапов или все этапы жизненного цикла. Этапы можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

Статическая группа включает этапы нечувствительности и ликвидации. Эти этапы характеризуются решением внутренних проблем в компании, причем, внутренние и внешние отношения рассматриваются в отдельности. Это довольно плодотворный метод при подготовке документов для регистрации компании, организации ее деятельности, преобразования или ликвидации.

К принципам статического состояния организации относятся:

1. **Принцип приоритета цели:** в системе: цель–задача–функция–структура–персонал наивысший приоритет должна иметь цель, затем задача, функция, структура и персонал (рисунок 3).



- ▼
- ▼ – основное внимание учредителей,
- второстепенное внимание учредителей.

Рисунок 3 – Схема формирования компании при приоритете цели

2. **Принцип приоритета функций над структурой:** при создании компаний в системе «функция – структура» наивысший приоритет должны иметь функции. Компанию можно создать двумя вариантами. По первому варианту руководитель может полностью скопировать структуру какой-либо однотипной организации с набором уже выполняемых функций (метод бенчмаркинг). По второму варианту руководитель должен сначала сформировать полный набор необходимых функций и затем по этому набору создать организационную структуру.

3. **Принцип приоритета субъекта управления над объектом:** при создании компании или структурного подразделения приоритет должен отдаваться руководителю относительно будущих работников.

Ситуация 1. Двадцать лет назад командование тактическими ВВС осуществлялось без использования теоретических знаний о принципах организации. Это привело к созданию следующей ситуации: половина военных самолетов в любой момент времени была не в состоянии оторваться от земли. Нехватка самолетов означала, что пилоты не добирали летного времени для приобретения профессиональных навыков, необходимых военным.росло число аварий, сопряженных с гибелью летного состава и разрушением дорогостоящих самолетов. Отношение к техникам и механикам, обслуживающим и готовившим самолеты, было очень плохое. Многие из них покинули ряды ВВС. Ушли так же и многие из пилотов, хотя обучение каждого из них обошлось в 1 млн. долл.

В 1978 г. новым командующим тактически ВВС США стал генерал У. Л. Крич, который установил, что основные проблемы управления тактических ВВС связаны с чрезмерной централизацией руководства, слишком многочисленными правилами и процедурами, а так же практическим отсутствием прав у линейного руководства. Так, например, процедура подготовки и приведения в порядок истребителя была настоящим кошмаром. Вначале командир экипажа должен был осмотреть самолет и позвонить в центральное подразделение технического обслуживания. Центральное подразделение технического обслуживания должно было затем позвонить в электротехнические мастерские, которые высылали электриков в зону расположения истребителей. Если при этом возникала потребность в каком-либо другом специалисте, а именно так и происходило, то необходимо было осуществить еще ряд звонков через центральное подразделение техобслуживания. Вся эта процедура длилась часами и не хватало летного времени. Руководство низшего звена отвлекалось на бесчисленные стандартные звонки. А опытные сержанты – костяк армии – редко участвовали в реальном процессе техобслуживания.

Задания:

1. В предложенной ситуации определите и обоснуйте этапы жизненного цикла организаций.
2. Определите какие организационные принципы учитывались (не учитывались) в конкретных ситуациях.
3. Предложите свои варианты разрешения конкретных проблем.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте принцип приоритета цели.
2. Охарактеризуйте принцип приоритета функций над структурой.
3. Охарактеризуйте принцип приоритета субъекта управления над объектом.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

[1-5].

Практическая работа 13

Организационная культура.

Принципы динамического состояния организации

Цель: изучить принципы динамического состояния организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний о принципах динамического состояния организации, их проявлении и влиянии на эффективное ее функционирование.

Теоретическая часть

Любая компания проходит часть этапов или все этапы жизненного цикла. Этапы можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

Динамическая группа включает этапы внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада и краха. Эти этапы характеризуются решением внешних и внутренних проблем компании во взаимосвязи.

Войти в статическое состояние можно из любого этапа жизненного цикла организации двумя путями:

- постепенным накоплением продукции на складе для компенсации временного свертывания производства, для сокращения, наращивания или реструктуризации производства. При этом не будет потери рынка продаж,

● свернуть производство старой продукции и провести сокращение, наращивание или реструктуризацию производства с целью выпуска продукции, более полно удовлетворяющей потребности и интересы покупателей (стратегия «latemover») или инновационной продукции (стратегия «firstmover»).

К принципам динамического состояния организации относятся:

1. **Принцип приоритета персонала:** в системе: цель–задача–функция–структура–персонал наивысший приоритет должен иметь персонал, затем структура, функция, задача и цели (рисунок 4).

▼

▼

основные корректировки,
второстепенные корректировки.

Рисунок 4 – Схема корректировок при приоритете набора задач

2. **Принцип приоритета структур над функциями:** для действующих компаний в системе: функция–структура наивысший приоритет должна иметь структура.

3. **Принцип приоритета объекта управления над субъектом:** в действующей компании при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя.

Ситуация для анализа 1. ...Coca-Cola один из символов Америки, и, тем не менее, ей грозит едва ли не забвение. Покупатели в массовом порядке переориентируются на новые поколения кофе, соков и чаев – всего того, в чем Соке традиционно была слаба. Очень долго в Соке, казалось, этого не замечали и больше делали упор на преодоление застоя в продажах газировки, чем на инвестирование в

востребованные покупателями альтернативные напитки. Заклятый конкурент Coke – PepsiCoInc. – уже обогнал ее по многим важным параметрам, включая динамику акций, рост доходов, подготовку талантливых сотрудников и шумиху вокруг бренда. И хотя прибыли Coca-Cola за год все еще выше, чем у Pepsi, по рыночной стоимости (\$103 млрд. у Pepsi) они сейчас практически равны. А ведь всего десять лет назад Coke стоила втрое больше.

Для Coke пробил решающий час. С одной стороны, по сведениям консалтинговой фирмы Interbrand (специализируется на определении степени влияния торговой марки на рост продаж и доходов), Coke остается самым дорогим брендом в истории. С другой стороны, по данным той же Interbrand, с 1999 года ценность бренда Coke (способность торговой марки генерировать дополнительную прибыль) снизилась на 20 %, до \$67 млрд. Если брать в процентах, то это самое значительное падение ценности бренда среди мировых корпораций. Эту тенденцию необходимо переломить, бренд Coke сделать более привлекательным, вывести из тени и внедрить инновации. А возложены все эти задачи главным образом на Мэри Минник.

Мэри Минник не их тех начальников, что будут дружески похлопывать по плечу. В Coca-Cola она возглавляет маркетинг, стратегическое планирование и внедрение инноваций.

Она, как динамо-машина, уже встряхнула в компании все, от рекламы до принципов разработки новых напитков. «Мне она не показалась похожей на других руководителей Coca-Cola. Она, скорее, напомнила мне кое-кого, с кем я встречался в GeneralElectric», – говорит Джефф ДеГрафф, преподаватель бизнеса в Университете Мичигана, консультировавший Coke.

Главное для Мэри Минник – резко закрутить развитие продуктов Coke. Под ее руководством компания стала необыкновенно плодотворна, запустив за последний год более 1000 совершенно новых напитков или разновидностей испытанных марок, среди которых предназначенный для мужчин диетический напиток Coca-ColaZero, а также Coca-ColaBlak – бойко расходящаяся кола с кофейными тонами.

Однако Мэри Минник понимает, что для роста Coke одних лишь новых вкусов и разновидностей старых в долгосрочной перспективе будет недостаточно. Поэтому при мощной поддержке гендиректора И. Невилла Исделла – она докладывает ему о всех своих шагах – Минник превращает Coke из компании по выпуску в основном шипучки, которая выводила на рынок новые продукты лишь вслед за остальными, в производителя напитков на острие потребительских запросов.

В будущем, по убеждению Мэри Минник, победят производители революционных продуктов, выходящие за пределы привычного. Пример – марка RedBull, благодаря которой практически и появился сегмент энергетических напитков. Надо сказать, что кое-какие новинки Coke позволяют ей приблизиться к конкурентам и выйти в наиболее прибыльные сектора.

Гигант из Атланты только что выпустил чай GoldPeak в бутылках, а в ближайшие месяцы представит на суд потребителя кофейный напиток отличного

качества, лицензию на который Coke получила у шоколадной компании Godiva – специально, чтобы конкурировать с выпущенным Pepsi вместе со Starbucks бутилированным Frappuccinos. А чтобы помочь покупателю заново открыть для себя более старые марки, включая флагман Coca-ColaClassic, компания использует новую упаковку.

В начале года она приступила к массовому производству стильных алюминиевых дизайнерских бутылочек Coke со светящейся в темноте гравировкой, предназначенных пока для продажи в нескольких десятках ночных клубов по всему миру. Coke надеется, что новый дизайн будет способствовать лучшему восприятию 120-летнего бренда теми, кто определяет модные тенденции.

2. Ознакомьтесь с ситуациями для анализа. Проявление, каких принципов организации они иллюстрируют? Вы согласны с принципами и методами управления организацией? Обоснуйте свой ответ.

Ситуация для анализа 2. ОАО «Аэропорт Внуково».

Аэропорт представляет собой сложную систему, реализующую разнообразные виды деятельности и взаимодействующую с большим количеством авиакомпаний.

«Внуково» – один из старейших аэропортов России, отпраздновавший в 2001 г. шестидесятилетие. В ведении аэропорта – обеспечение безопасности полетов по таким показателям, как досмотр багажа, загрузка самолетов, заправка топливом, содержание взлетно-посадочных полос, перрона, руководство маневрами самолетов в районе аэропорта. Существует орнитологическая служба. Эксплуатационное обслуживание воздушных судов – обязанность авиакомпаний. В аэропорте «Внуково» работает компания «Порт ВС», которая обеспечивает оперативно-техническое обслуживание всех типов авиалайнеров. «Внуково» обслуживает 58 авиакомпаний, воздушные суда летают во все страны СНГ, Египет, Турцию, Кипр, Испанию. В числе самых крупных авиакомпаний, которые обслуживаются во «Внуково», – «Тюменьавиатранс», «Кавказские Минеральные Воды», «Карат» и т. д.

До 1993 г. компания «Внуковские авиалинии», входившая в состав Внуковского производственного объединения, была крупнейшей в России (имела 56 воздушных судов). После приватизации эта авиакомпания отделилась, а сейчас ее нет вообще.

У «Внуково» сильные конкуренты: «Домодедово», «Шереметьево», которые реализуют активные инновационные стратегии. Авиакомпания «Сибирь» стала обслуживаться в аэропорту «Домодедово».

«Внуково» разработало концепцию развития аэропорта. Ведется реконструкция помещений, в частности залов для официальных делегаций и VIP-пассажиров, зала прилета (в целях сокращения времени на получение багажа). Реконструкция осуществляется за счет собственных средств. Но необходимо строительство нового международного терминала, чтобы пришли ведущие иностранные компании, которые будут работать по регулярному расписанию (а не

чартерному, как сейчас). Установление трапов-рукавов рассматривается только в перспективе, так как они очень дороги и занимают много места на перроне. В аэропорту существует учебно-тренировочный центр летного состава, где имеется отличная учебная база, тренажеры, высококвалифицированные преподаватели. Школа стюардесс закрыта.

Во «Внуково» работает пять цехов бортового питания, которые конкурируют, обслуживая авиакомпании на равных условиях.

Многие проблемы у аэропорта возникали из-за аренды земли. В течение восьми лет он получал право на аренду земли сроком на один год, и ежегодно приходилось договор продлевать. Только в 2001 г. земля была предоставлена в долгосрочную аренду.

Проблемы существуют и с микрорайонами Москвы Теплый стан и Новое Переделкино: их жители серьезно страдают от шума.

Задания:

1. Ознакомьтесь с ситуациями для анализа. Проявление, каких принципов организации они иллюстрируют? Вы согласны с принципами и методами управления организацией? Обоснуйте свой ответ.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте принцип приоритета персонала.
2. Охарактеризуйте принцип приоритета структур над функциями.
3. Охарактеризуйте принцип приоритета объекта управления над субъектом.
4. Признаки динамических организаций.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:
[1-5].

Практическая работа 14

Рационализация организационной деятельности.

Типы организационных структур управления

Цель: изучить основные типы организационных структур управления.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний об основных этапах проектирования организации.

Теоретическая часть

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение),
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения),
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

Задания:

1. Структура управления организацией
2. Структура организации как системы
3. Особенности организационной структуры управления
4. Виды организационных структур управления
5. Заполните таблицу по каждому из базовых типов ОСУ

Таблица 1 - Недостатки использования структур управления в организации и предложения по их устранению

Недостатки	Причины недостатков и предложения по совершенствованию системы

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте связи: - линейные (административное подчинение), - функциональные (по сфере деятельности без прямого административного

подчинения), - межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

2. Какие факторы обеспечивают эффективность функционирования линейной структуры?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическая работа 15

Коммуникации в организации.

Проектирование структуры организации

Цель: изучить основные этапы проектирования организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний об основных этапах проектирования организации.

Теоретическая часть

Проектирование организации, обеспечивающее установление взаимодействия между членами организации с учетом выполненных ими работ, проявляется в статическом виде как структура организации и в динамическом виде как процессы, протекающие в организации.

Можно выделить четыре подхода к решению задачи проектирования организационных структур: нормативно-функциональный, организационного моделирования, функционально-технологический и системно-целевой.

Нормативно-функциональный подход (метод аналогий) основан на обобщении опыта управления передовыми *производственно-хозяйственными системами* (ПХС), применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в сходных условиях (цели, характер продукции, тип технологии и т. п.). Иными словами, этот подход основан на методе аналогии и прототипов, на допущении, что высоким результатам деятельности обязательно соответствует рациональная организационная структура, но это не всегда так.

Нормативно-функциональный подход, ориентирующийся на положительный опыт организации управления, не содержит собственно метода проектирования рациональной структуры управления. Он оправдан в силу

общности принципов и методов управления. Применение типовых структур явилось первым шагом на пути внедрения принципов научно обоснованного построения организационных структур и способствовало унификации организационных структур управления в определенных отраслях экономики.

Функционально-технологический подход к построению организационных структур основан на рационализации потоков информации и технологии ее обработки. Для определения характеристик организационной структуры: численности управленческого персонала, количества уровней управления, степени централизации, структуризации и диапазона управления и др. – предлагается установить корреляционные зависимости этих характеристик от внутренних и внешних факторов и рационализировать функции по вертикали и горизонтали. Однако рассчитанные на основе этих зависимостей характеристики ориентируют на некоторый сложившийся уровень организации управления в отрасли. При данном подходе можно достаточно полно учесть особенности конкретной организации. Он универсален, но вместе с тем трудоемок, ориентируется на стабильную номенклатуру сложившихся функций управления, подчинение организационной структуры схеме документооборота в ПХС. Это ограничивает возможности использования данного метода.

В условиях действующего предприятия попытки совершенствовать организационную структуру будут наталкиваться на стремление управленческих работников сохранить сложившуюся, привычную для них схему документооборота, которая не всегда рациональна. В условиях проектирования нового объекта использование функционально-технологического подхода вызовет серьезные трудности из-за отсутствия информации, необходимой для его реализации.

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, иных отображений распределения полномочий и ответственности в субъекте управления, что является базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. В управленческой практике широко применяются следующие типы организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений или с помощью машинных имитационных языков;
- графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и иные графические и табличные отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения.

Системно-целевой подход заключается в построении структуры целей ПХС, определении на ее основе состава целереализующего комплекса и функций входящих в него подразделений. Преимущества этого подхода обусловлены

возможностью учесть особенности условий деятельности, изменять при необходимости состав конкретного предприятия или организации, состав и содержание функций управления ими, проектировать разнообразные организационные формы. Трудности в использовании системно-целевого подхода заключаются в необходимости осуществить переход от совокупности целей и функций управления к составу и подчиненности структурных управленческих звеньев. Существует ряд методов формирования целереализующего комплекса, совокупности функций управления и организационных структур. Всем указанным выше подходам присуща общая в принципе последовательность формирования организационной структуры управления в рамках заданных этапов проектирования.

Каждый этап представлен сложным комплексом работ, которые могут выполняться не только последовательно, но во многих случаях и параллельно.

1. Разработка концепции развития объекта управления и его системы управления. В процессе разработки такой концепции должны быть решены вопросы о роли организационной структуры, значимости той или иной функции в совершенствовании основной деятельности организации.

2. Обследование существующей или аналогичной системы управления. Оно может проводиться параллельно с разработкой концепции.

3. Формирование структуры системы целей и функций. В данном случае целесообразно использовать метод структуризации, а также предложения работников аппарата управления, представленные как в форме структур, так и в форме перечня функций, объединенных в функциональные блоки. Сформированная структура целей и функций системы управления – основа ее оргструктуры.

4. Оценка функций с точки зрения их значимости для конечных результатов. Полезно сравнить функции одного уровня и уточнить их положение в структуре целей и функций, перенеся менее значимые на нижележащие уровни или даже исключив их как несущественные для качества функционирования системы.

5. Формирование вариантов организационной структуры управления организацией. При этом можно ориентировочно оценить трудоемкость функций управления или требуемую для их выполнения численность персонала и перейти к формированию проекта организационной структуры или рекомендаций по ее совершенствованию. Можно предварительно прибегнуть к моделированию характеристик организационной структуры: разработке и анализу экономико-математических моделей, имитационному динамическому моделированию; формированию вариантов организационно-технологических процедур подготовки, согласования, принятия и реализации управленческих решений. В этом случае могут быть получены уточненные оценки трудоемкости функций управления, численности аппарата, затрат на управление и других характеристик, необходимых для формирования и оценки вариантов структуры.

6. Разработка проекта будущей организационной структуры управления или изменение существующей. Этот этап заключительный в процессе проектирования.

В зависимости от концепции создания или совершенствования организационной структуры и результатов, полученных на предшествующих этапах проектирования, возможны различные пути выполнения данного этапа. Но в любом случае желательно проработать не один, а несколько вариантов проектируемой организационной структуры или возможных изменений существующей.

Задания:

1.1. 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.

1.2. Что вы можете сказать о рациональности данных структур?

1.3. Чему способствует интеграция предприятий в данных многоуровневых структурах?

1.4. Назовите правовые аспекты создания подобных объединений,

1.5. Покажите взаимосвязь стратегии и структуры многоуровневой компании.

1.6. Что вы можете сказать о гибкости и адаптивности данных структур?

2. Постройте производственную структуру предприятия по следующим признакам:

а) 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);

б) предприятие не разрабатывает проектно-конструкторскую документацию на технологическое оборудование, занимается только технологической подготовкой производства;

в) удельный вес покупных инструментов и оснастки составляет около 50 %;

г) предприятие самостоятельно производит сжатый воздух и горячую воду. Остальные виды топливно-энергетических ресурсов предприятие покупает;

д) отходы металлолома предприятие продает на сторону.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте этап анализа существующей организационной структуры компании.

2. Охарактеризуйте этап собственно проектирования ОСУ.

3. Охарактеризуйте этап внедрения наработок ОСУ.

4. Охарактеризуйте этап итоговой оценки эффективности ОСУ.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:[1-5].

Практическая работа 16

Экономические характеристики структуры предприятия.

Разработка организационной структуры новой организации

Цель: разработать организационную структуру новой организации посредством деловой игры.

В результате освоения темы обучающийся должен:

– основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Актуальность занятия: получение студентами знаний об основных аспектах разработки организационной структуры новой организации.

Теоретическая часть

Занятие проводится в форме деловой игры. Предлагаемая деловая игра «Новая организация» позволяет ее участникам приобрести навыки по разработке организационной структуры новой организации. Акционерное общество – юридическое лицо. Создание акционерного общества возможно двумя способами: создание вновь и реорганизация общества в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования.

Акционерным обществом признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Акционеры, то есть владельцы акций данного общества, не отвечают по его обязательствам, но несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Создание акционерного общества является результатом волеизъявления его учредителей. Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается закрытым акционерным обществом. Число учредителей закрытого акционерного общества (далее ЗАО), так же как и число акционеров не может превышать пятидесяти. Акции ЗАО могут переходить от одного лица к другому только с согласия большинства акционеров, если иное не предусмотрено в уставе.

Акции делятся на две категории – обыкновенные и привилегированные. Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости акций общества. Номинальная стоимость всех обыкновенных акций общества должна быть одинаковой. Согласно статье 31 Закона об акционерных обществах (далее Закон), каждая обыкновенная акция предоставляет ее владельцу одинаковый объем прав. Все акции общества являются именными. Акционеры – владельцы обыкновенных акций вправе участвовать в общем собрании акционеров по всем вопросам его компетенции, имеют право на получение дивидендов, а в случае ликвидации общества – право на получение части его имущества.

Привилегированная акция не дает ее владельцу права голоса на общем собрании акционеров. Минимальный уставный капитал ЗАО должен составлять не менее стократной суммы минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом на дату государственной регистрации общества (статья 26 Закона).

Высшим органом управления ЗАО является общее собрание акционеров. Компетенция, порядок созыва, подготовки и проведения общего собрания акционеров регламентируются статьями 47-63 Закона. Решение общего собрания акционеров по вопросу, поставленному на голосование, принимается большинством голосов акционеров, если иное не установлено уставом общества. Избрание органов управления осуществляется учредителями большинством в три четверти голосов, избрание генерального директора осуществляется большинством пятьдесят процентов плюс одна акция.

Полномочия и порядок функционирования счетной комиссии регламентируются статьей 56 Закона. Полномочия, порядок формирования и работы совета директоров общества регламентируются статьями 64-68 Закона. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью общества. Если иное не предусмотрено уставом общества председатель совета директоров (наблюдательного совета) общества избирается членами совета директоров из их числа большинством голосов. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) и коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией). В соответствии с действующим гражданским законодательством предприятие (организация) признается юридическим лицом только после государственной регистрации в установленном порядке.

Условия игры:

1. Перед началом игры студенты знакомятся с Законом Российской Федерации об акционерных обществах.

2. Создается акционерное общество закрытого типа. Рекомендуются разбить группу студентов на две подгруппы, с количеством участников не превышающих 15 человек. Каждая подгруппа – новая организация.

3. Каждый участник игры является акционером.

4. Количество и вид акций у участников определяется игровой карточкой.

5. Руководитель игры исполняет должность менеджера высшего ранга и ведет арбитраж. Все остальные должности высшего и среднего звеньев вакантны.

6. Руководитель предоставляет группам образцы необходимых документов. Состав комплекса 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:

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

2. В каждой подгруппе студенты определяют игровые роли в будущей фирме путем выборов (используя игровые карточки, в голосовании принимают участие только обыкновенные акции). Стоимость акций и размер уставного фонда определяется на общем собрании акционеров.

3. На общем собрании обсуждаются и утверждаются: название организации, фирменный знак, цели функционирования, вид продукции, место расположения организации, источники финансирования, разработчики проектов и т.д.

4. На общем собрании акционеров избираются счетная комиссия, генеральный директор.

5. Посредством голосования определяется количественный состав совета директоров (наблюдательный совет) общества, избрание его членов.

6. При решении вопросов пунктов 1-5 составляется протокол общего собрания акционеров.

7. Руководитель игры ставит перед высшим руководством 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.

8. Каждый назначенный менеджер определяет права и обязанности по занимаемой должности и представляет на утверждение генеральному директору фирмы.

9. Разрабатывается организационная структура каждой организации с пояснениями (описание связей между подразделениями и службами, их предназначение, функции и задачи каждой службы).

10. В конце игры все документы визируются по линиям взаимосвязи подразделений и служб и представляются на утверждение руководителю игры, заслушиваются сообщения должностных лиц по итогам работы.

Контрольные вопросы:

1.Элементы организационной структуры управления.

2.Типовые структуры управления и правила их выбора.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:
[1-5].

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Войтина, Ю. М. Теория организации Электронный ресурс : Учебное пособие / Ю. М. Войтина. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 115 с. - Книга

находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4486-0457-7, экземпляров неограничено

2. Тюрина Д. А. Теория организации Электронный ресурс : Учебное пособие / Тюрина Д. А. - Теория организации, 2020-02-05. - Саратов : Научная книга, 2019. - 159 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9758-1813-3, экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

1. Лобарева, Н. В. Теория организации и организационное проектирование Электронный ресурс / Лобарева Н. В. : учебное пособие. - Москва : РТУ МИРЭА, 2020. - 107 с., экземпляров неограничено

2. Муртазаева, Р. Н. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Муртазаева Р. Н., Карпова А. А. : практикум. - Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2017. - 124 с., экземпляров неограничено

3. Никишина, А. Л. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Никишина А. Л. : практикум. - Тольятти : ТГУ, 2016. - 136 с. - ISBN 978-5-8259-0989-9, экземпляров неограничено

4. Фейзуллаев, Ф. С. Учебно-методическое пособие по дисциплине "Теория организации и организационное поведение" Электронный ресурс / Фейзуллаев Ф. С. - Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2018. - 61 с., экземпляров неограничено

5. Яськов, Е. Ф. Теория организации Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. - Теория организации, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 271 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-01776-1, экземпляров неограничено

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания
для обучающихся по организации и проведению
самостоятельной работы
по дисциплине «Теория организации»
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Маркетинг и рыночная аналитика»

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины и предназначены для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Методические указания содержат основную тематику самостоятельной работы, порядок ее выполнения и перечень требований к ней.

Составители: к.э.н., доц. Г. В. Воронцова

Рецензент: к.э.н., доц. О. Н. Момотова

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	5
2. План – график выполнения самостоятельной работы	6
3. Методические указания по изучению теоретического материала	7
4. Методические указания по подготовке к практическим занятиям	7
5. Методические указания по самостоятельному решению задач	8
6. Методические указания к написанию контрольной работы	16
7. Методические указания к подготовке к экзамену	21
8. Список рекомендуемой литературы	21

ВВЕДЕНИЕ

Среди дисциплин по направлению подготовки "Менеджмент" одно из центральных мест занимает дисциплина "Теория организации".

Цель дисциплины - дать специальные знания, умения и навыки практического использования современных достижений теории организации, что позволит будущим специалистам профессионально решать задачи в области организационной деятельности.

Задачи дисциплины:

- 1) изучение сущности науки, ее роли и значения, этапов и направлений развития;
- 2) рассмотрение процессов и явлений, свойственных организации как процессу и как явлению;
- 3) освоение системы законов и принципов организации;
- 4) изучение методологических подходов к проектированию организационных систем и др.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

В современный период востребованы высокий уровень знаний, академическая и социальная мобильность, профессионализм специалистов, готовность к самообразованию и самосовершенствованию. В связи с этим должны измениться подходы к планированию, организации учебно- воспитательной работы, в том числе и самостоятельной работы студентов. Прежде всего, это касается изменения характера и содержания учебного процесса, переноса акцента на самостоятельный вид деятельности, который является не просто самоцелью, а средством достижения глубоких и прочных знаний, инструментом формирования у студентов активности и самостоятельности.

Целью данных методических указаний по организации самостоятельной работы студентов является повышение эффективности учебного процесса, в том числе благодаря самостоятельной работе, в которой студент становится активным субъектом обучения, что означает:

- способность занимать в обучении активную позицию;
- готовность мобилизовать интеллектуальные и волевые усилия для достижения учебных целей;
- умение проектировать, планировать и прогнозировать учебную деятельность;
- привычку инициировать свою познавательную деятельность на основе внутренней положительной мотивации;
- осознание своих потенциальных учебных возможностей и психологическую готовность составить программу действий по саморазвитию.

Целью освоения дисциплины «Теория организации» является формирование у студентов специальных знаний, умений и навыков практического использования современных достижений теории организации, что позволит будущим специалистам профессионально решать задачи в области организационной деятельности.

Изучение программного материала по дисциплине «Теория организации» должно способствовать формированию у студентов следующих компетенций:ОПК-1.

В результате освоения темы обучающийся должен:

- основываясь на знаниях основ формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры, способен решать профессиональные задачи в части организационных процессов, протекающих в многообразной деятельности организаций и владеть инструментарием оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2 ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) современного состояния и эволюции организационной и управленческой теории, основ рациональной организации документооборота, понимания роли основных управленческих ресурсов, включая управление операциями по их преобразованию.

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

1. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

По каждому виду самостоятельной работы предусмотрены определённые формы отчетности.

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Код реализуемой компетенции	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельно работы	Средства и технологии оценки
ОПК-1	Подготовка к практическим занятиям	отчет по практическим занятиям	собеседование
ОПК-1	Подготовки к лекциям	конспект	собеседование
ОПК-1	Самостоятельное изучение литературы	конспект	собеседование
ОПК-1	Самостоятельное решение задач	отчет по решению задач	зачетное задание
ОПК-1	Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	Контрольная работа
ОПК-1	Подготовка к экзамену	Экзамен	Экзамен

4.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Все типы заданий, выполняемых студентами, в том числе в процессе самостоятельной работы, так или иначе, содержат установку на приобретение и закрепление определенного стандарта объема знаний, а также на формирование в рамках этих знаний некоторых навыков мыслительных операций - умения оценивать, анализировать, сравнивать, комментировать и т.д.

Важной составляющей самостоятельной внеаудиторной подготовки является работа с литературой ко всем видам занятий: практическим, при подготовке к экзамену, собеседованию, тестированию. Умение работать с литературой означает научиться осмысленно пользоваться источниками. Прежде чем приступить к освоению научной литературы, рекомендуется чтение учебников и учебных пособий.

В процессе изучения теоретического материала студент должен изучить и законспектировать ответы для раскрытия вопроса для самостоятельного изучения. Конспектирование выполняется на бумаге стандартного формата А4 (210х297мм) или в тетради учащегося.

Конспект – сложная запись содержания исходного текста, включающая в себя заимствования (цитаты) наиболее примечательных мест в сочетании с планом

источника, а также сжатый анализ записанного материала и выводы по нему. Для работы над конспектом следует:

1) определить структуру конспектируемого материала, чему в значительной мере способствует письменное ведение плана по ходу изучения оригинального текста;

2) в соответствии со структурой конспекта произвести отбор и последующую запись наиболее существенного содержания оригинального текста в форме цитат или в изложении, близком к оригиналу;

3) выполнить анализ записей и на его основе – дополнение записей – собственными замечаниями, соображениями, «фактурой», заимствованной из других источников и т. п. (располагать все это следует на полях тетради для записей или на отдельных листах-вкладках);

4) завершить формулирование и запись выводов по каждой из частей оригинального текста, а также общих выводов.

Систематизация изученных источников позволяет повысить эффективность их анализа и обобщения. Итогом этой работы должна стать логически выстроенная система сведений по существу исследуемого вопроса. Необходимо из всего материала выделить существующие точки зрения на проблему, проанализировать их, сравнить, дать им оценку. Кстати, этой процедуре должны подвергаться и материалы из Интернета во избежание механического скачивания готовых текстов. В записях и конспектах студенту очень важно указывать названия источников, авторов, год издания. Это организует его, а главное, пригодится в последующем обучении. Безусловно, студент должен взять за правило активно работать с литературой в библиотеке не только СКФУ, но и в других, библиотеках, используя, в том числе, их компьютерные возможности (электронная библиотека в сети Интернет).

Необходимые указания по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях по выполнению практических работ по дисциплине «Теория организации» для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, 2020г. [Электронная версия].

При проверке практической работы оцениваются:

- последовательность и рациональность выполнения;
- уровень самостоятельного мышления с элементами творческого подхода к решению практической ситуации;
- глубина понимания существа обсуждаемых конкретных проблем;
- выводы;
- сроки выполнения задания.

К практической работе студент должен подготовить ответы на вопросы, выполнить задания по теме занятия.

Основанием для снижения оценки являются:

- слабое знание темы и основной терминологии;

- пассивность участия в групповой работе;
- отсутствие умения применить теоретические знания для решения практических ситуаций;
- несвоевременность предоставления выполненных работ.

Работа, в процессе которой студенту приходится сравнивать, сопоставлять, выявлять логические связи и отношения, применять методы анализа и синтеза, позволит успешно в дальнейшем подготовиться к экзамену, собеседованию и тестированию. Тестирование ориентировано в целом на проверку блоков проблем, способствует систематизации изученного материала, проверке качества его усвоения.

Серьезная и методически грамотно организованная работа по подготовке к практическим работам значительно облегчит подготовку к экзамену.

Студент, не выполнивший все виды самостоятельной работы к экзамену по дисциплине «Теория организации» не допускается.

При изучении дисциплины «Теория организации» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: собеседования. Вопросы для проведения собеседования:

Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний(ОПК-1)

1. Раскройте содержание объекта теории организации.
2. Что выступает в качестве предмета теории организации.
3. Что следует понимать под методом теории организации.
4. В чем состоит сущность индуктивного метода исследования организационных отношений.
5. Раскройте особенности использования статистического метода исследовании организационных процессов.
6. В чем состоит суть абстрактно-аналитического метода исследования организационных явлений и каково его назначение.
7. Охарактеризуйте исторический подход и оцените его значение при исследовании организации.
8. Каково место теории организации в структуре управленческих наук.
9. Раскройте связь теории организации с естественными и общественными науками: биологией, физикой, химией, математикой, социологией, экономической теорией.
10. Каковы основные направления развития теории организации.

Тема 2. Развитие организационно-управленческой мысли в России (ОПК-1)

Расскажите о развитии организационной науки в России.

Тема 3. А. А. Богданов и его тектология (ОПК-1)

Перечислите заслуги А.А. Богданова в разработке организационной науки.

Тема 4. Природа и сущность организации (ОПК-1)

1. В чем заключается роль организации в развитии общества.
2. Дайте определение понятия организация.
3. Перечислите основные направления развития теории организации и управления.
4. Выделите объекты и предметы организации, присущие каждому из направлений (или школ) в развитии теории менеджмента.

Тема 5. Организация как открытая система(ОПК-1)

Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству.

Что такое цели. Классификация целей организации.

Что такое формальные и неформальные организации.

Определите такие понятия, как потребности, способности, восприятие и их влияние на проведение людей.

Какие общие стадии жизненного цикла организации выделяют.

Тема 6. Внешняя среда организации (ОПК-1)

Какие факторы внешней среды оказывают влияние на современную организацию.

Каковы характеристики состояния внешней среды.

Тема 7. Хозяйственные организации.Единичные организационные формы(ОПК-1)

Приведите основную классификацию хозяйственных организаций.

Перечислите основные единичные организационные формы организаций.

Тема 8. Хозяйственные организации.Групповые организационные формы (ОПК-1)

Перечислите основные групповые организационные формы организаций.

Тема 9. Модели управления организацией (ОПК-1)

Что понимается под социальной системой, каковы ее основные структурные элементы.

Дайте характеристику различным уровням социальных систем.

Понятие организации как социальной системы.

Приведите классификацию социальных организаций по правовому статусу.

Тема 10. Система законов организации(ОПК-1)

Понятия «зависимость», «закономерность», «закон» как общенаучные категории. Законы организации и их классификация.

Тема 11. Система принципов организации (ОПК-1)

Общие принципы организации.

Тема 12. Принципы статического состояния организации (ОПК-1)

Принципы статической организации.

Тема 13. Принципы динамического состояния организации (ОПК-1)

Принципы динамической организации.

Тема 14. Организационное проектирование (ОПК-1)

Факторы проектирования организации.

Механистический и органический подходы проектирования организационных структур.

Тема 15. Этапы организационного проектирования (ОПК-1)

Предпроектная подготовка.

Проектирование организационных систем.

Тема 16. Разработка организационной структуры новой организации (ОПК-1)

Методы организационного проектирования.

Эволюция организационных структур.

Тема 17. Оценка эффективности организационных структур(ОПК-1)

Дайте краткую характеристику простой структуры.

Какова основная логика функционально ориентированной структуры?

Каковы достоинства и недостатки этого типа структуры?

Каковы основные отличительные особенности дивизиональной структуры?

Каковы ее достоинства и недостатки?

В каких условиях более пригодна функциональная структура, а в каких - дивизиональная?

Охарактеризуйте матричную организационную структуру, ее достоинства и недостатки.

Какова основная логика сетевой организационной структуры, ее достоинства и недостатки?

Тема 18. Показатели оценки эффективности организационных систем (ОПК-1)

Критерии эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры.

Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний(ОПК-1)

1. В чем состоит сущность комплексного подхода к изучению организации.
2. Дайте характеристику системному подходу. Назовите основные недостатки, свойственные системному подходу.
3. Раскройте суть функционального подхода при исследовании проблемы организации.
4. В чем состоит «узость» функционального подхода.
5. Какие дополнительные подходы к изучению проблем организации Вам знакомы.
6. Перечислите научные теории, близкие по содержанию к объекту исследования теории организации.
7. Как соотносятся между собой теория организации, общая теория систем и кибернетика.
8. Как соотносятся между собой теория организации и прикладные теории организационной направленности.

Тема 2. Развитие организационно-управленческой мысли в России (ОПК-1)

Идеи рационализма в трудах П. Кержинцева и А. Гастева.

Тема 3. А. А. Богданов и его тектология (ОПК-1)

Концепция «коллективной структуры» А.А. Богданова.

Тема 4. Природа и сущность организации(ОПК-1)(ОПК-1)

1. Определите сущность системного подхода к организации.
2. Определите степень целесообразности организации как системы.
3. Организация в трудах представителей школы научного управления (Ф.Тейлор, Г.Гант, Г.Эмерсон).
4. Организация в трудах представителей административной теории (Л.Урвик, О.Шелдон, Л.Аллен).
5. Организация в трудах представителей бюрократической теории (Р.Мертон, П.Селзник, А.Гоулднер).
6. Организация в трудах представителей неоклассической школы управления (Дж.Хикс, Дж.Робинсон, У.Баумоль, Р.Маррис).
7. Организация в трудах представителей школы человеческих отношений (Г.Мюнстерберг, М.П.Фоллет, Э.Мэйо, Ф.Герцберг).
8. Организация в трудах представителей школы поведенческих наук (Р.Лайкерт, Р.Блейк, Д.Моутон, Ф.Фидлер).
9. Организация в трудах представителей школы принятия решений (Ч.Бернард, Дж.Томсон, Г.Саймон).

Тема 5. Организация как открытая система(ОПК-1)

1. Какова взаимосвязь структуры организации и разделения труда в ней.
2. Почему сфера контроля оказывает существенное влияние на структуру организации.
3. Почему задачи разрабатываются в соответствии с разделением труда в организации.
4. Какое влияние специализация задач оказывает на производительность.
5. Какие крупные перевороты в технологии оказали существенное влияние на управление.
6. Охарактеризуйте «алмаз» Г. Ливитта.
7. Какие внутренние переменные выделяют в подходе «7С».
8. Каковы компоненты социотехнической подсистемы организации.
9. Какие методы используют при анализе внешней среды.
10. Охарактеризуйте основные модели жизненного цикла организаций.
11. Поясните значение принципа стабилизации для эффективного развития организации.

Тема 6. Внешняя среда организации (ОПК-1)

Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних и внешних переменных.

Тема 7. Хозяйственные организации. Единичные организационные формы (ОПК-1)

Дайте характеристику хозяйственных товариществ и обществ.

Тема 8. Хозяйственные организации. Групповые организационные формы (ОПК-1)

Дайте характеристику производственным кооперативам.

Охарактеризуйте особенности функционирования международных совместных предприятий.

Перечислите основные условия создания особых экономических зон на территории России.

Тема 9. Модели управления организацией (ОПК-1)

Перечислите и раскройте сущность подходов к понятию социальной организации.

Какие виды связей характерны для социально-экономических организаций.

Дайте характеристику государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Каковы особенности эволюции социально-экономических систем.

Тема 10. Система законов организации (ОПК-1)

Общие законы организации. Частные и специфические законы организации. Взаимосвязь законов и степень их влияния.

Тема 11. Система принципов организации (ОПК-1)

Частные и ситуационные принципы организации.

Тема 12. Принципы статического состояния организации (ОПК-1)

Охарактеризуйте значение для организации соблюдения следующих принципов: приоритета цели, принцип приоритета функций над структурой и принцип приоритета субъекта управления над объектом.

Тема 13. Принципы динамического состояния организации (ОПК-1)

Охарактеризуйте значение для организации соблюдения следующих принципов: принцип приоритета персонала, принцип приоритета структур над функциями и принцип приоритета объекта управления над субъектом.

Тема 14. Организационное проектирование (ОПК-1)

Методы проектирования организационных структур.

Тема 15. Этапы организационного проектирования (ОПК-1)

Охарактеризуйте содержание этапа внедрения организационного проекта. Разработка плана проведения изменений.

Тема 16. Разработка организационной структуры новой организации (ОПК-1)

Использование метод сравнения и аналогий при разработке новой структуры.

Тема 17. Оценка эффективности организационных структур (ОПК-1)

Какие виды сетевых структур Вы знаете? Охарактеризуйте их.

К какому типу оргструктур относится структура организации, в которой Вы работаете или учитесь? Ответ обоснуйте. Приведите достоинства и недостатки данной структуры.

Дайте экспертную оценку эффективности организационной структуры организации, в которой Вы работаете или учитесь. Оценки обоснуйте.

Тема 18. Показатели оценки эффективности организационных систем (ОПК-1)

Коэффициенты эффективности организационной структуры управления.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине

«Теория организации» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, 2020. - [Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

По дисциплине «Теория организации» предусмотрено самостоятельное решение задач, формой контроля которого выступает зачетное задание, оценочным средством является следующий комплект задач:

Комплект разноуровневых задач (заданий)

1. Задания репродуктивного уровня

Задача 1

На примере предприятия по выпуску запасных автомобильных частей рассмотрите на практике применение системного подхода: - данный социально-экономический объект представьте в виде системы совокупности составляющих ее подсистем и схематично изобразите; - дайте характеристику предприятия по выпуску запасных автомобильных частей как системе.

Задача 2

Проиллюстрируйте понятия, характеризующие функционирование и развитие систем, на примере какого-либо социально-экономического объекта.

Заполните таблицу. Основные понятия, характеризующие функционирование и развитие систем

Понятие	Определение	Пример
Поведение		
Состояние		
Равновесие		
Устойчивость		
Развитие		

2. Задания реконструктивного уровня

Задача 3

Современным менеджерам нужны следующие качества:

1. Обладать макроэкономическими познаниями.
2. Глубокое знакомство с принципами функционирования рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.
3. Обладание навыков и умений в изучении выбранной специальности, являющейся для каждого человека основной.
4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, их взаимодействие, функционирование и взаимозависимость.

Кроме того, обязательны такие качества, предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Ответьте на вопросы:

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был в курсе дел?
2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

3. Есть ли отличительные качества специалистов за рубежом и в России.

4. Какой нужно обладать харизмой на политическом уровне?

Задача 4

На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей и других сырьевых ресурсов необычно наблюдать за экспортом готовой продукции из России в Японию, в частности на ее автомобильный рынок. Серийное производство автомобильных колесных дисков из алюминиевых сплавов на предприятии "Авиа технология", а также дисков из магнитных сплавов на магниевом заводе по современным технологиям. Качество российской продукции превосходит зарубежные аналоги. Японские специалисты достаточно серьезно проверяли покупаемые изделия. Однако наши специалисты все сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. Данные изделия реализовались ранее в других странах и соответственно Япония не первая страна, где увидели качество продукции российских предприятий. У российских предприятий имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, в частности используются на спортивных автомобилях.

Ответьте на вопросы:

1. Что является предпосылками успеха российских предприятий на автомобильном рынке Японии?

2. Как российские менеджеры способствуют успешной реализации готовой продукции на мировой рынок и что делается для этого со стороны непосредственно предприятий производителей?

3. Почему производство отечественных автомобилей не может в полном объеме конкурировать с иностранными моделями?

4. Какие шаги нужно предпринять в сфере организации и управления в сфере автомобильного бизнеса, чтобы стать конкурентоспособными.

Задача 5

К кадровым ошибкам в российской практике на предприятиях в основном относятся: отсутствие социализации работника при начале трудовой деятельности на новом предприятии (работник при трудоустройстве не находит точек соприкосновения с коллегами); отсутствие повышения по службе в маленьких организациях; личные предпочтения руководства, в результате чего работник не отождествляет себя с интересами предприятия; административные наказания подавляющие инициативу работника; отсутствие коммуникаций, связей с руководством, корпоративного духа, не получение ответов на свои вопросы; отсутствие мотивации, что делает невыгодным для работника качественное проявление себя в труде.

Ответьте на вопросы:

1. Как вы считаете, какие еще классические ошибки и недоработки существуют в практики управления персоналом применительно к России?

2. Какие нововведения в управлении кадрами могли бы внедрить вы, если бы были назначены менеджером по кадрам на российском предприятии?

3. Какой главный принцип управления организацией в России и за рубежом?

Задача 6

В российской практике бизнеса в последнее время стали использовать западные заимствования, в виде нововведений при мотивации труда, для того чтобы конечный труд работника был более эффективным и плодотворным. Среди предлагаемых инноваций льготный или гибкий график работы, устанавливающийся для работника непосредственно. Этот вид мотивации используется не на всех организациях. Тем не менее, льготный режим работы считается одним из продуктивных видов, особенно на небольших предприятиях или предприятий в сфере обслуживания. Часы работы работники могут выбирать себе сами и по своему усмотрению. Оплата так же идет почасовая, кто-то трудится 4 часа в день кто-то устанавливает

конкретное время (например, с 9.00 до 15.00 или с 13.00 до 20.00). Возможно применение стиля японского менеджмента. Когда работник может сделать работу, которую ему поручили за более короткое время и уйти домой. Можно работать дома, если это позволяет задание которое нужно исполнить. Где-то можно выбрать смену и выходные. Также можно использовать на предприятиях вахтенный метод только в виде дней (три дня работник работает, три дня выходные) и т.д. Многие предприятия в настоящее время дают возможность подработать студентам в удобное для них время. Существуют так же ночные смены. Гибкие графики работы снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, производительность труда повышается.

Ответьте на вопросы:

- 1.Руководство предприятия вдруг предложило бы вам гибкий график работы, чтобы вы выбрали и почему?
2. Как вы полагаете нужно ли руководству предприятия предоставлять льготной режим работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом бы организовали контроль за качеством и результатами труда своих работников?

Задача 7

В современных условия в стране все больше внимания уделяется развитию работников, в частности их профессионального потенциала (повышению их квалификации), организационной культуре, контролем за качеством продукции и услуг, работу и конкурентоспособность предприятия в целом. Службы управления персоналом или кадровые службы руководствуются следующими принципами: проявлять терпимость к вновь поступившим сотрудникам и ценить и правильно расставлять кадры, так же премировать за высокой производительности труда; поддерживать коммуникабельность и корпоративный дух в коллективе; нести ответственность за обучение персонала; правильно расставлять кадры и поощрять инициативу работника; стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях; предоставлять (в зависимости от работы) каждому работнику время для реализации его индивидуальных способностей; обеспечить справедливую оплату труда; мотивировать работников за деятельность в течении года, стаж, достижение поставленных целей, творческие начинания и инициативность.

Ответьте на вопросы:

- 1.Какие принципы в управлении персоналом могут повысить эффективность и точность работы сотрудников и почему?
- 2.Соответствуют ли выше упомянутые принципы особенностям российского менталитета ?
3. Сравните управленческие аспекты организацией 90-х, 2000 годов и в настоящее время.

3. Задания творческого уровня

- Задача 1. Составьте 5 тестовых заданий по теме №1.
- Задача 2. Составьте 5 тестовых заданий по теме №2.
- Задача 3. Составьте 5 тестовых заданий по теме №3.
- Задача 4. Составьте 5 тестовых заданий по теме №4.
- Задача 5. Составьте 5 тестовых заданий по теме №5.
- Задача 6. Составьте 5 тестовых заданий по теме №6.
- Задача 7. Составьте 5 тестовых заданий по теме №7.
- Задача 8. Составьте 5 тестовых заданий по теме №8.
- Задача 9. Составьте 5 тестовых заданий по теме №9.
- Задача 10. Составьте 5 тестовых заданий по теме №10.
- Задача 11. Составьте 5 тестовых заданий по теме №11.
- Задача 12. Составьте 5 тестовых заданий по теме №12.

Задача 13. Составьте 5 тестовых заданий по теме №13.

Задача 14. Составьте 5 тестовых заданий по теме №14.

Задача 15. Составьте 5 тестовых заданий по теме №15.

Задача 16. Составьте 5 тестовых заданий по теме №16.

7.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К НАПИСАНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа должна быть написана студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Работу следует выполнять на листах формата А4 (210х297 мм). Нумерация страниц и приложений осуществляется в правом верхнем углу и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для контрольной работы рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Практическая часть.
5. Список использованной литературы.
6. Приложения.

Содержание работы, прежде всего, должно отвечать выбранной теме, раскрывать ее полно и последовательно.

Во введении обосновывается выбор темы, ее актуальность и значимость. Определяются объект и предмет исследования, формулируются цели и задачи курсового проекта.

В основной части осуществляется исследование выбранной темы. Формулируется проблема, анализируется степень ее теоретической разработанности, изучаются различные точки зрения на рассматриваемую проблему, обосновывается собственная точка зрения автора, определяются пути решения проблемы, оценивается их эффективность.

Круг исследуемых в работе вопросов обуславливается целью и характером изучаемой проблемы. Они рассматриваются в логической последовательности и в неразрывной связи друг с другом.

Основная часть должна включать три раздела:

- 1) теоретическое исследование проблемы исследования;
- 2) анализ передового зарубежного и российского опыта управления по проблеме исследования;
- 3) предложения автора работы по совершенствованию управления по проблеме исследования.

Предложения автора могут носить как теоретико-методологическую, так и практическую направленность, что предопределяется целью исследования и наличием тех материалов, которыми он располагает.

Рекомендуется увязывать рассмотрение основных теоретических положений

с конкретными примерами из практики государственного и муниципального управления, ситуациями из периодической печати.

В заключении обобщаются результаты исследования, формулируются основные выводы, отражающие сущность проведенной работы.

В списке литературы указываются использованные при написании источники (не менее 10-15), на которые имеются ссылки в тексте.

Приложение оформляется при необходимости, чтобы не загружать основной текст работы большим количеством иллюстративного материала. В основном же тексте следует оставлять только тот графический материал, рисунки, таблицы, которые позволяют непосредственно отразить сущность и раскрыть содержание излагаемой темы. Материал же, являющийся иллюстрацией к теме, целесообразно выносить в приложение. Это могут быть различного рода ситуации, подробные таблицы, доказательства, варианты схем, нормативно-правовая документация и др. Объем приложения не ограничивается.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке контрольной работы обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;

- четкость изложения;

- обоснованность основных положений, выводов, предложений;

- знание литературы по разрабатываемой теме;

- качество оформления работы;

- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;

- умение отстаивать свою точку зрения.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя:

- знакомство студентов с темами контрольной работы

- подбор и анализ литературы по теме контрольной работы

- написание контрольной работы

- оценка содержания контрольной работы преподавателем.

Темы контрольных работ дают возможность студентам самостоятельно провести анализ проблемы с использованием научной литературы по теме, сделать выводы, обобщающие как научные взгляды, так и авторскую позицию по проблеме.

При проверке задания, оцениваются: новизна текста, степень раскрытия

сущности проблемы, обоснованность выбора источников, соблюдение требований к оформлению, грамотность.

Контрольная работа предусматривает выполнение заданий базового и повышенного уровня. Первые 2 задания в каждом варианте контрольной работы относятся к базовому уровню, а третье – к повышенному уровню.

Вариант 1

1. В чем состоит сущность комплексного подхода к изучению организации?

2. Организация в трудах представителей школы поведенческих наук (Р.Лайкерт, Р.Блейк, Д.Моутон, Ф.Фидлер).

3. Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенной ниже ситуации и, какое влияние это оказывает на организацию.

Президент компании, имеющей функциональную структуру управления, принял решение переподчинить себе все филиалы, так как до него стала доходить информация о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных учреждений. В связи с этим структура компании существенно изменилась. Возросло количество сотрудников, непосредственно подчиненных президенту компании. Была существенно превышена норма управляемости. В результате президент не смог уделять достаточно внимания своему аппарату управления и филиалам. По итогам года большинство социальных и экономических показателей деятельности компании значительно ухудшилось.

Вариант 2

1. Дайте характеристику системному подходу. Назовите основные недостатки, свойственные системному подходу.

2. Организация в трудах представителей школы принятия решений (Ч.Бернард, Дж.Томсон, Г.Саймон).

3. Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей многонациональной корпорации в июне 1997 года. До этого он занимал должность вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более 20 лет после окончания школы бизнеса. Филиал являлся признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство компании и финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чье мнение во многом определяет курс акций компании.

Первые четыре месяца Алекс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречах с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу - операционная компания в каждой стране). С начала сентября по компании начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенное волнение вызвали слухи среди сотрудников Европейской штаб-квартиры, в которой работало почти 100 человек, большинство из которых - опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено, что

01.10. 98г. состоится всемирная видеоконференция г-на Факса. На конференцию были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний.

В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию: ликвидация Европейской штаб-квартиры в период до 01.01. 98г., преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция была закончена, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления Факса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

Вопросы для ситуации:

1. Как скажется на поведении сотрудников филиала полученная информация? Как она и метод ее передачи повлияет на сотрудников Европейского отделения? Насколько эффективно они работали в течение двух недель после конференции?

2. Как можно охарактеризовать выбранный метод коммуникации? Какие достоинства и недостатки Вы видите? Как бы Вы поступили на месте Алекса Фокса?

3. Что делать руководству филиала в сложившейся ситуации?

Вариант 3

1. Раскройте суть функционального подхода при исследовании проблемы организации.

2. Какова взаимосвязь структуры организации и разделения труда в ней?

3. *Ситуация для анализа.* Акционерное общество «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в регионе. С началом рыночных реформ на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов производства и реализации, вызванный во многом неумением работать в новых условиях. Комплексное обследование организации, проведенное внешними консультантами, показало, что на комбинате почти полностью отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления, т.е. внутренняя среда организации оказалась неадекватной изменившейся внешней среде. У генерального директора отсутствовала квалифицированная управленческая команда, и он был вынужден выполнять многие функции сам. При этом в анонимных социологических исследованиях практически во всех бедах винили генерального директора, который не хочет отдавать свою власть.

Он в свою очередь утверждал, что готов к делегированию полномочий, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

Особенно серьезные проблемы на комбинате были в финансовом и маркетинговом блоках. Отсутствовало управление финансовыми потоками и

затратами, не проводились разработка бюджета по структурным подразделениям, анализ рынка, предпочтений клиентов, поиск новых покупателей и т.п. Управление персоналом было также неудовлетворительным: выполнялись только традиционные функции отдела кадров, отсутствовала мотивация персонала и понимание ее необходимости. Налицо были типичные проблемы управления и отсутствие управленческих навыков работы в новых условиях. В ходе комплексной диагностики комбината были разработаны и реализованы первоочередные мероприятия по адаптации внутренней среды к резко изменившейся деловой среде.

Была проведена реорганизация структуры управления, созданы новые подразделения: отдел маркетинга, отдел управления изменениями, финансовый отдел. Введены должности коммерческого директора, директора по производству, закупкам, финансового директора. Проведено комплексное обучение управленческого персонала и разработана новая система материального стимулирования. Разработана система финансового планирования, направленная на формирование эффективной финансовой политики, включающей привлечение кредитов.

Комплекс мер, осуществленных руководством комбината совместно с консультантами, дал положительные результаты. Оборот предприятия в натуральном выражении увеличился по комбикормам в 1,7 раза, по муке – в 2,8 раза. Заработная плата работников выросла на 60%. Комбинат стал исправно платить налоги.

Вопросы для ситуации:

1. Назовите основные составляющие внутренней среды АО «Хлебопродукт», которые являются ее слабыми и сильными сторонами.
2. Каким изменениям была подвержена организационная структура комбината и почему?
3. Какие ресурсы у комбината являются основными и как они взаимосвязаны с внешней средой?
4. Какие реакции адаптации внутренней среды к изменившейся внешней среде предпринял комбинат «Хлебопродукт»?

Вариант 4

1. В чем состоит «узость» функционального подхода к ТО?
2. Почему сфера контроля оказывает существенное влияние на структуру организации?
3. *Ситуация для анализа.* Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих были неудовлетворены своей работой. У руководства также вызвала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с

бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится, по крайней мере, 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе.

Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы для ситуации:

1. Как можно охарактеризовать цели, задачи и технологии в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?

2. Охарактеризуйте значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.

Вариант 5

1. Какие дополнительные подходы к изучению проблем организации Вам знакомы?

2. Почему задачи разрабатываются в соответствии с разделением труда в организации?

3. *Ситуация для анализа.* Российский рынок спецодежды продолжает расти быстрее, чем другие сегменты легкой промышленности. За последние полтора десятилетия рынок спецодежды и средств индивидуальной защиты (СИЗ) проделал большой путь от телогреек и кирзовых сапог до многостраничных каталогов, где одних только респираторов насчитывается несколько десятков видов. Всего же в ассортименте лидера рынка компании «Восток-сервис» до 12 тыс. наименований.

Индустрия спецодежды растет быстрее смежных отраслей – текстильной и легкой промышленности. Правда, в корпоративном сегменте рост происходит в основном за счет увеличения

добавленной стоимости. «Раньше при покупке спецодежды компании смотрели только на цену, а теперь начали заботиться о квалифицированных рабочих и покупать качественные вещи», – объясняет коммерческий директор компании «Техно-авиа» Галина Маслова. Как отмечает коммерческий директор группы «Восток-сервис» Евгений Шувалов, во многом процесс перехода на более качественную спецодежду и СИЗ стимулируется административно – нормативы становятся все жестче.

На крупных корпоративных клиентов сейчас приходится лишь 20-30% продаж основных участников рынка, и эта доля постепенно снижается. «Все уважающие себя предприятия уже давно закупают для своих рабочих спецодежду, а новых заказчиков появляется мало», – уверена директор компании «Техно-авиа» Галина Маслова.

Поэтому компании все чаще задумываются о собственной рознице. По оценке Галины Масловой, своя сеть может приносить фирме до 20% дополнительного оборота в год.

Несмотря на частичное совпадение ассортимента, торговцы спецодеждой не ощущают конкуренции со стороны строительных супермаркетов. «Наши целевые аудитории не совпадают, ведь по сути наша розница – это мелкий опт, работа со строительными бригадами или автосервисами», – не сомневается заместитель генерального директора компании «Тракт» Сергей Голубев.

До недавнего времени серьезная розничная сеть была только у компании «Восток-сервис» – она насчитывает более 150 магазинов. Однако сейчас свою сеть развивает и «Техноавиа», у которой уже 37 магазинов в Москве и регионах. Каждая из компаний ориентируется на собственный формат. Так, розничные точки «Восток-сервиса» – скорее «столы заказов» при складах, где можно ознакомиться с образцами. «Техноавиа» запускает в работу полноценные магазины с торговой площадью до 150 кв. м. А компания «Тракт» в прошлом году открыла в Москве целый гипермаркет спецодежды и СИЗ «Восточные ворота» площадью 2,5 тыс. кв. м, строительство которого обошлось в \$3 млн.

Последний формат участники рынка посчитали наиболее спорным. Традиционно считается, что при продаже спецодежды и особенно средств защиты очень важна роль продавца-консультанта: ошибка в выборе средства защиты может не просто привести к разочарованию покупателя, а угрожает здоровью человека. В формате же гипермаркета такого внимания к покупателю нет. Однако, как утверждает Сергей Голубев, эксперимент себя оправдывает: «Мы проводили эксперимент по розничным продажам со склада в Новосибирске. Даже сделав поправку на то, что в Москве другая покупательная способность, мы видим, что объем разовой покупки в гипермаркете практически вдвое больше, чем со склада». По мнению Голубева, пока емкость российского розничного рынка достаточна для параллельного существования как мелких магазинов, доминирующих, скажем, на рынке СИЗ в Германии, так и гипермаркетов, подобных английской сети Argos.

Объем закупок спецодежды на одного работающего в России пока в пять-семь раз меньше, чем в Европе. Потенциал вроде бы есть. Однако специалисты отдают себе отчет в том, что рост не может длиться вечно. Даже Сергей Урсу, давая радужные краткосрочные прогнозы, признает, что через два-три года темпы роста в любом случае снизятся до 5-10% в год. Причем, как полагает Евгений Шувалов, и такая динамика сохранится недолго – в пределах пяти-шести лет. Выход на российский рынок спецодежды и СИЗ для крупных западных компаний был затруднен лишь отличиями в нормативах: российские законы по нормам обеспечения рабочих спецодеждой и СИЗ, а также требования к качеству продукции пока сильно отличаются от принятых на Западе. Для полноценной работы нужно не только адаптировать ассортимент к отечественным нуждам, но еще и ждать, когда уровень потребления дорастет до мировых показателей. Однако с приближением присоединения России к ВТО эта проблема становится все менее значимой – по крайней мере, наше законодательство приводится к европейским нормам.

Информация о компаниях.

1. «Восток-Сервис»

За год лидер практически не увеличил свою рыночную долю, однако сумел выйти на новые рынки и повысить прозрачность бизнеса.

Доля рынка в 2005 году: 25%. Доля рынка в 2006 году: 25%.

Стратегия:наибольшая по сравнению с другими игроками диверсификация и вертикальная интеграция бизнеса.

Тактика:в активах три швейных и обувная фабрики, текстильный комбинат, завод технических кожаных изделий, а также совместное с французской HeckelSecurite производство обуви. Доля собственной продукции в обороте – 22%. Сеть насчитывает около 80 региональных и зарубежных представительств и более 150 розничных точек. Также владеет крупнейшим чешским дистрибутором CervaExport&Import. В сети из 25 «центров внедрения современных СИЗ» бесплатно обучаются специалисты клиентов: это позволяет формировать спрос на высокорентабельную продукцию. Ассортимент насчитывает 12 тыс. наименований. Кроме того, имеет девелоперский бизнес, однако он не является ключевым.

Проблемы:компания слабо представлена в наиболее массовом дешевом сегменте, с которого начинала: из-за необходимости реконструировать фабрики это производство пришлось свернуть. Низкая прозрачность структуры собственности.

Результаты:сохраняет отрыв от конкурентов в несколько раз, однако объем продаж в России растет не быстрее рынка.

Новые цели:выход на рынки Польши, Венгрии и Прибалтики.

2. «Урсу. С»

Компания совершила резкий рывок и вышла на второе место. Тем не менее, существенно отстает от лидера не только по оборотам, но и по операционной рентабельности.

Доля рынка в 2005 году: 4,4%. Доля рынка в 2006 году: 6,3%.

Стратегия:создание нового лидера – вертикально интегрированной компании с долей рынка 30-40%.

Тактика:имеет дизайн-студию, обувное и экспериментальное швейное производства. Размещает заказы на 150 швейных фабриках в России и Белоруссии. Доля собственной продукции в обороте составляет 43%. Региональная сеть насчитывает 73 представительства. Также имеет в столице два розничных магазина и арендует в Москве и Владимире три логистических терминала общей площадью 19,3 тыс. кв. м.

Проблемы:показывает наивысшую скорость роста среди конкурентов, однако те полагают, что она достигнута благодаря демпингу. Отрыв от ближайшего конкурента, компании «Тракт», минимален, а если бы не падение доли последнего, «Урсу. С» вообще осталась бы в рейтинге на третьем месте.

Результат:одно из наиболее прозрачных и перспективных предприятий отрасли, однако стать компанией номер один в ближайшие несколько лет ей вряд ли удастся.

Новые цели:увеличение к концу года выручки вдвое, начало размещения заказов в Юго-Восточной Азии, переход на стандарты учета МСФО, развитие дилерской и розничной сети, увеличение в среднесрочной перспективе доли рынка до 20%.

3. «Тракт»

Смена руководства и амбициозный розничный проект привели к потере компанией второго места, однако не избавили ее от претензий на лидерство.

Доля рынка в 2005 году: 7,5%. Доля рынка в 2006 году: 6,2%.

Стратегия:ориентация на наиболее современный ассортимент и рентабельные направления, формирование лояльной аудитории за счет качества и уровня сервиса.

Тактика:ассортимент компании насчитывает всего 2 тыс. наименований – в пять-шесть раз меньше, чем у лидеров рынка. Имеет около 60 представительств и филиалов в России и СНГ. Разрабатывает и развивает собственные торговые марки «Аэ-рум», «Бригадир», «Вахта», «Вершина», «Панцирь», «Ходоки», «Русские львы», заказы на производство которых размещаются в Китае. Открыл единственный в стране специализированный магазин cash&carry площадью 2,5 тыс. кв. м.

Проблемы:руководство не справилось с несколькими задачами одновременно – переориентацией бизнеса с корпоративного на розничное направление, внедрением новых технологий управления производством и строительством гипермаркета. Хотя выручка выросла на 6%, доля компании на рынке упала, что привело к смене менеджмента.

Новые цели:открыть в 2007 году еще один специализированный гипермаркет в Москве. К 2010 году компания планирует довести их количество до 15-20 магазинов в крупнейших городах страны. Однако пока неизвестно, не последует ли за сменой руководства и пересмотр планов.

4. «Техноавиа».

В отличие от конкурентов, компания сформировалась на базе производства – это гарантировало ей место на рынке, но ограничило перспективы развития.

Доля рынка в 2005 году: около 4%. Доля рынка в 2006 году: 5,7%.

Стратегия: мощное собственное производство поддерживается тем, что компания предлагает небольшой объем продукции мировых лидеров.

Тактика: владеет шестью швейными и одной обувной фабрикой. Производство строилось и комплектовалось под нужды авиации с жесткими требованиями по качеству, поэтому продукция компании изначально позиционировалась в более высоком ценовом сегменте по сравнению с конкурентами. На собственную продукцию приходится 75% оборота. Имеет 37 региональных филиалов, торгующих в том числе и в розницу.

Проблемы: ассортимент насчитывает лишь около пятисот наименований. Доля производственных мощностей в активах больше, чем у конкурентов, что делает компанию менее привлекательной для инвесторов, прежде всего интересующихся сбытовой сетью.

Результат: компания замыкает лидерскую четверку, показывает быстрый рост бизнеса, но не претендует на лидерство.

Новые цели: открытие в ближайший год 10 филиалов, оптимизация затрат за счет перевода арендуемых помещений в собственность. Получен сертификат DIN, позволяющий поставлять продукцию на европейском рынке, однако об открытии полноценного представительства в какой-либо из стран ЕС речь пока не идет.

Источник: Желобанов Д. Прощай, телогрейка // Секрет фирмы, № 34(217). 03.09-09.09.2007.

Задания для ситуации:

1. Какие факторы внешней среды заставляют компании вносить изменения в деятельность своего бизнеса?
2. Какие факторы внутренней среды учитываются руководством компаний при планировании своей деятельности?
3. Выполните SWOT-анализ для компаний.
4. По результатам проведенного анализа, в рамках разработанных стратегий постройте дерево целей для каждой организации.

Вариант 6

1. Перечислите научные теории, близкие по содержанию к объекту исследования теории организации.

2. Какое влияние специализация задач оказывает на производительность?

3. *Ситуация для анализа. История компании Audi: четыре кольца успеха.* Марка автомобилей Audi на сегодняшний день одна из самых популярных. Это практичные и эргономичные автомобили с объемом двигателей от 1,2 до 6 л. Концерн имеет интересную историю длиной более чем в столетие.

Свои истоки компания Audi берет в немецкой компании Horch. Вообще, компания была создана благодаря судебному процессу. Дело в том, что будущий владелец компании Audi, талантливый изобретатель Август Хорьх, был с 1899 г.

совладельцем одноименной автомобильной компании Horch («Хорьх»). Автомобили этой компании были очень популярны и востребованы во времена Третьего рейха.

В то же время в 1909 г. Август Хорьх строит автомобиль с шестицилиндровым двигателем. Автомобиль получился настолько неудачным, что выпуск его чуть не привел к банкротству компании. Возмущенные таким положением дел компаньоны Августа Хорьха решили любыми средствами выгнать его из компании.

Таким образом, Хорьх в конце 1909 г., выгнанный из собственной компании, недолго думая, открывает неподалеку еще одну фирму. Естественным образом ей присваивается название в честь владельца Horch! Бывших компаньонов это явно не устраивало, и они решили подать в суд, для того чтобы отсудить себе уже раскрученную к этому времени марку Horch.

По воспоминаниям современников, Август Хорьх был легким в общении человеком, со свойственными любому гениальному изобретателю странностями. Он очень легко принял решение суда (которое было не в его пользу), но тем не менее решил сохранить имя своей компании.

Horch переводится с немецкого языка как «послушай», и Хорьх взял для своей компании то же самое название, только на латинском языке, - audi! Получилось, что при разной форме содержание осталось прежним.

Фортуна переменчива, и с компаньонами Хорьха она сыграла злую шутку: они сильно просчитались, выгнав его из компании. Уже в 1910 г. новой компанией был выпущен автомобиль Audi-A (автомобиль имел 2,6-литровый четырехцилиндровый двигатель мощностью 22 л. с.), а на следующий год - Audi-B. Ну а в 1912 г. появилась, пожалуй, самая известная модель этой марки - Audi-C (этот автомобиль называют «Покоритель Альп», так как он завоевал Альпийский кубок).

Вся дальнейшая история компании - история взлетов и падений. В 1920-х гг. фирма была настолько близка к банкротству, что ей было просто необходимо слиться с другой, более успешной компанией. Таким образом, компания Audi была приобретена немецкой компанией DKW. Ее владельцем в 1928 г. стал Йорген Скафте Расмуссен.

Уже через четыре года состоялось слияние двух фирм с Horch и с отделением организации Wanderer («Вандерер»), занимавшимся производством автомобилей. В результате был создан Auto Union («Ауто- Унион»). Эмблемой компании стали соединенные четыре кольца, символизирующие четыре слившиеся компании.

До Второй мировой войны было создано две модели автомобиля, успешно использовавшихся населением. Но после войны, поскольку предприятия находились на территории ГДР, компании были национализированы и перешли в «Объединение народных предприятий по выпуску автомобилей».

В 1965 г. компанией был выпущен новый автомобиль с передним приводом. Вышел он опять под маркой Audi, так как контрольный пакет акций перешел к Volkswagen.

1968 г. стал своеобразной вехой в истории автомобилестроения Германии. Именно в этом году была выпущена новая модель автомобиля Audi-100. Следом за ней на той же волне появляется модель Audi Quattro, которую отличают от предшественниц привод на все четыре колеса и спортивный профиль.

В 1969 г. название компании вновь изменилось: она стала называться Audi NSU Auto Union, так как компанию купил Neckarsulmer Automobilwerke («Автомобильный завод в Неккарзульме», NSU). В 1985 г. к фирме вновь вернулось прежнее название — Audi AG.

Новейшая история Audi — это непрекращающийся выпуск новых моделей, каждая из которых имеет ряд преимуществ перед предшественниками. Непрерывные разработки и усовершенствования в модельном ряду автомобилей Audi ведут компанию к бурному, непрекращающемуся подъему, длящемуся уже без малого полвека.

Задания.

1. Ознакомьтесь с приведенными выше историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний. Выберите одну из историй для дальнейшего анализа.

2. Постройте график жизненного цикла выбранной компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

3. Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу.

Этап жизненного цикла	Продолжитель- ность этапа	Проблемы этапа	Действия менеджеров по решению проблем	Причины перехода на следующий этап

4. Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои указания по продлению жизненного цикла компании.

Вариант 7

1. Как соотносятся между собой теория организации, общая теория систем и кибернетика?

2. Каковы компоненты социотехнической подсистемы организации?

3. *Ситуация для анализа. Ситуация для анализа. История Сбербанка России. 1841-1861 гг.*

Годом основания старейшего банка страны считается 1841 г., когда император Николай I одобрил устав сберегательных касс и повелел учредить сберегательные кассы при Петербургской и Московской со-хранных казнах. Кассы эти создавались «для приема небольших сумма на сохранение с приращением процентов, для доставления через это недостаточным всякого звания

людям средств к сбережению, верным и выгодным образом, малых остатков от расходов, в запас на будущие, надобности».

Уставом был установлен размер вкладов, принимаемых за один раз (от 50 коп. до 10 руб.), процентная ставка по вкладу - 4% годовых, а также единственный день, когда совершались операции по вкладам: как ни странно, таким днем оказалось воскресенье.

На внесенные деньги вкладчику выдавалась сберегательная книжка - «удостоверение из нескольких листов особо приготовленной бумаги, с внутренними знаками, печатным номером и штампом Сберегательной кассы».

Первая сберегательная касса в Петербурге открылась 1 марта 1842 г., а первым вкладчиком стал надворный советник, помощник директора экспедиции Санкт-Петербургской ссудной казны Николай Антонович Кристофари. На свой счет он внес 10 руб. и получил сберегательную книжку под № 1.

Правительственные учреждения проводили масштабную разъяснительную работу о пользе сберегательных касс, выпускали агитационные (практически рекламные) брошюры о преимуществах хранения средств на сберегательном счете. И постепенно количество российских вкладчиков начало увеличиваться: если в 1842 г. московская касса ежедневно обслуживала в среднем 70 вкладчиков, то к 1860 г. - уже более 500 человек в день. Среди вкладчиков были представители всех сословий России: военные и гражданские чиновники, купцы и мещане, крестьяне и дворовые.

1861-1917 гг.

После отмены крепостного права в 1861 г. и проведения ряда либеральных реформ развитие сберегательного дела в России стало набирать обороты. За 30 лет - с 1865 по 1895 г. - число касс увеличилось с 47 до 3875, а количество сберегательных книжек - с 70 000 до 2 млн.

1 июня 1895 г. был принят новый устав сберегательных касс, который гарантировал тайну вкладов: теперь кассы могли сообщать о состоянии счета только самому вкладчику, его наследникам, а также чиновникам «по требованию подлежащей правительственной или судебной власти». Появились новые виды вкладов: на детей до их совершеннолетия, на погребение и др.

Новый устав упростил правила учреждения сберегательных касс, что привело к резкому увеличению их числа. Появились фабрично-заводские кассы, кассы при станциях казенных и частных железных дорог, кассы на судах военного флота, при казенных и винных складах.

1917-1941 гг.

Бурные потрясения, которые Россия переживала в начале XX в., - Первая мировая война, революция, Гражданская война - не смогли замедлить развитие сберегательного дела. Правда, оно претерпело большие изменения. Так, несмотря на то, что вклады в сберегательных кассах и проценты по ним в декрете об аннулировании ценных бумаг были объявлены неприкосновенными, в том же декрете предусматривалось право Советов «аннулировать полностью сбережения, приобретенные нетрудовым путем». А серого соблюдавшаяся раньше тайна

вкладов стала не более чем фикцией: своим распоряжением в декабре 1918 г. нарком финансов велел сберкассам «предоставлять исполкомам совдепов по их требованию книги счетов для обозрения и списки вкладчиков».

С переходом к нэпу началось реформирование сберегательного дела. 26 декабря 1922 г. было принято постановление об учреждении государственных трудовых сберегательных касс. Сберкассы начали развивать новые направления деятельности: они выпускали собственные заемные обязательства (сертификаты), проводили операции с процентными бумагами, осуществляли денежные переводы.

1941-1991гг.

Во время Великой Отечественной войны сберегательные кассы занимались размещением государственных займов и организацией денежно-вещевых лотерей. Это позволяло привлечь денежные средства населения и сформировать дополнительный фонд для покрытия военных расходов.

В 1950-1980-е гг. развитие сберегательного дела продолжалось. За 35 послевоенных лет почти вдвое (с 40 400 до 78 800) выросла сеть сберегательных учреждений, количество счетов увеличилось в 12 раз, а сумма вкладов - в 100 раз.

А в 1987 г. в рамках перестроечных реформ система государственных трудовых сберегательных касс СССР была реорганизована, а вместо неё образован Банк трудовых сбережений и кредитования населения СССР - Сберегательный банк СССР, государственный специализированный банк по обслуживанию населения и юридических лиц.

Так начался новейший этап истории Сбербанка России. Уже в 1989 г. в Дзержинском отделении банка на Олимпийском проспекте в Москве был открыт первый банкомат. В том же году Сбербанк СССР стал членом Всемирного института сберегательных банков. А после распада СССР только Сбербанк продолжил свою деятельность; сберегательные банки в бывших союзных республиках либо полностью прекратили свое существование, либо заняли второстепенное положение в банковской системе своих стран.

В 1991 г. общим собранием акционеров было принято решение об учреждении Акционерного коммерческого сберегательного банка РФ, который продолжил полуторавековую историю российских сберегательных касс.

На сегодняшний день Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и Центральной и Восточной Европы, занимает лидирующие позиции в основных сегментах финансового рынка России и входит в двадцатку крупнейших по капитализации банков мира.

Сбербанк России обладает уникальной филиальной сетью: в настоящее время в нее входят 17 территориальных банков и более 20 000 подразделений по всей стране. Дочерние банки Сбербанка России работают в Республике Казахстан и на Украине.

Задания.

1. Ознакомьтесь с приведенными выше историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний. Выберите одну из историй для дальнейшего анализа.

2. Постройте график жизненного цикла выбранной компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

3. Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу.

Этап жизненного цикла	Продолжитель- ность этапа	Проблемы этапа	Действия менеджеров по решению проблем	Причины перехода на следующий этап

4. Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои указания по продлению жизненного цикла компании.

Вариант 8

1. Как соотносятся между собой теория организации и прикладные теории организационной направленности?

2. Какие методы используют при анализе внешней среды?

3. *Ситуация для анализа. История компании Prada.* Стиль, изящество, минимализм - именно эти качества объединяет каждое изделие, созданное Prada. Компания с мировой известностью, производящая сумки, одежду, аксессуары и косметику, является одной из ведущих на европейском и американском рынках.

Началось все в Милане в далеком 1913 г. Именно в этом году Марио Прада основал компанию Fratelli Prada («Братья Прада»), Компания специализировалась на производстве дорожных сумок из экзотической кожи моржей, чем и вызвала интерес состоятельных покупателей.

Спустя 45 лет руководство Prada перешло к дочери основателя - Луизе. К тому времени популярность компании распространилась далеко за пределы Европы.

Дорожные сумки от Prada со вставками из ценных пород дерева и из панциря черепахи, украшенные стразами, пользовались спросом как среди европейской, так и среди американской аристократии. Однако непрактичность таких Моделей, отличавшихся большим весом, привела к тому, что интерес к продукции Prada постепенно угас, сократив прибыль компании до минимума.

В 1978 г. руководство компанией взяла на себя 29-летняя внучка Марио Прада - Миучча Прада. Она меньше всего подходила на роль наследницы: последние пять лет Миучча училась, участвовала в пантомиме в миланском «Театре Пикколо», официально состояла в Коммунистической партии и была ведущей защитницей прав женщин Милана. Но вскоре Прада показала, чего она стоит.

Миучча встретила Патрицио Бертелли, своего мужа и делового партнера, в тот же год, когда возглавила семейное предприятие. Именно под руководством Бертелли дом моды начал превращаться в международный конгломерат.

А спустя еще шесть лет Prada представила совершенно новую коллекцию сумок, заставившую взглянуть на бренд совсем по-иному. Новые сумки Prada сильно отличались от изделий, созданных компанией ранее: сшитые из черного парашютного нейлона, они были гораздо легче и практичнее. Эти качества были быстро оценены покупателями, которые приобретали сумки Prada, несмотря на их высокую цену.

Розничная цена на сумочки начиналась с 250 фунтов, что повлекло появление целой индустрии подделок, отчего оригинальные вещи стали даже более привлекательными. Более того, сумочки от Prada стали обязательным аксессуаром супермоделей и редакторов модных журналов во всем мире.

В 1990-х гг. Миучча выпускает одежду для мужчин, коллекцию белья, а также линию солнцезащитных очков. Дизайн последних создавал мощный контраст с привычным всем стилем Prada. Несмотря на прогнозы критиков, «Безобразная Прада» - так прозвали очки в толстых, квадратных оправах - заинтересовала покупателей, став впоследствии одной из самых узнаваемых линий компании. Резонанс, вызванный коллекцией очков, способствовал тому, что спустя короткое время Миучча получила награду на международном конкурсе дизайнеров в США в номинации «Лучшие аксессуары».

Выход одноименной коллекции готового платья от Prada сезона «осень/зима 1989 г.» вызвал волну критики. Прямые, почти строгие линии ее одежды сильно выделялись на фоне откровенно чувственных работ других марок того времени. Один из журналистов охарактеризовал коллекцию Prada как «униформу для людей, лишенных части гражданских прав».

В 1992 г. Миучча представила линию недорогой одежды Miu Miu (псевдоним Миуччи), навеянную ее собственным гардеробом, состоящим из одежды в стиле «хиппи» простых цветов, сшитой из натуральных тканей. Благодаря четким и стильным фасонам, прекрасным материалам и необыкновенному мастерству компания Prada в 1993 г. выиграла международную награду американского Совета дизайнеров моды. Одежда Miu Miu всегда проста и создает впечатление классических вещей: За линией Miu Miu последовала коллекция обуви для тенниса Prada Sport.

Годом позже компания впервые показала свои работы в Нью-Йорке и открыла бутик в Лондоне. Теперь Миучча дважды в год организует модные показы в Милане.

Естественно, что с течением времени внешний вид вещей от Prada постепенно менялся; сама Миучча приложила руку ко многим нововведениям, связанным с тканями и дизайном. Она использовала все - от кусочков зеркала до украшенного бисером латекса, - а также экспериментировала с новыми необычными сочетаниями материалов. Даже смелые эксперименты не смогли поколебать высочайший уровень конечной продукции.

С тех пор Prada стала открывать бутики по всему земному шару. Мужская и женская обувь стала основной деталью внешнего облика знаменитостей и поклонников моды, а дамские сумочки до сих пор пользуются невероятной популярностью. Эмблема Prada в виде треугольника является показателем статуса, как в Европе, так и в Северной Америке.

Как и у групп компаний Gucci и Christian Dior, у Prada-имелся собственный портфель дизайнерских марок под корпоративным «зонтиком».

Следуя примеру других компаний, которые приобретали максимально возможное количество других домов моды, Prada залезла в большие долги, купив в начале 1990-х гг. римский дом моды Fendi, который еле держался на плаву. Prada приобрела акции Fendi совместно с компанией Moët Hennessey Louis Vuitton (LVMH), но не сумела обеспечить поддержку терпящей финансовое бедствие марке Fendi и продала свою часть акций Fendi компании LVMH. Prada до сих пор выплачивает долги по этой сделке.

Миучче Прада удалось убедить покупателей, что сумки могут быть пластиковыми и при этом служить предметом вожделения всех, мало-мальски причастных к моде. Люди вдруг захотели капроновые рубашки в блеклый цветочек, близнецами которых были забиты сельпо от Москвы до самых до окраин, бабушкины растянутые кофты и спущенные носки. Иногда кажется, что она делает все для того, чтобы испытать публику на излом. Но «мода идет туда, куда смотрит Миучча Прада». Вероятно, поэтому это имя включено в список 100 самых влиятельных людей планеты.

Сегодня Prada - мощный мировой концерн, объединяющий шесть различных торговых марок и более 300 монобрендовых магазинов по всему миру. Продукция компании, представленная брендами Prada Donna, Prada Uomo, Miu Miu, Helmut Lang, Jil Sander, Graneilo, а до недавнего времени также Fendi и Byblos, отвечает запросам самых притязательных покупателей. Обувь от Prada выбирал даже Папа Римский. Поскольку мультибрендовые магазины не позволяют передать всю атмосферу Prada, продукция компании распространяется в первую очередь через сеть собственных бутиков. Prada является одной из наиболее часто подделываемых торговых марок в мире.

Задания.

1. Ознакомьтесь с приведенными выше историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний. Выберите одну из историй для дальнейшего анализа.

2. Постройте график жизненного цикла выбранной компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

3. Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу.

Этап жизненного цикла	Продолжитель- ность этапа	Проблемы этапа	Действия менеджеров по	Причины перехода на
-----------------------------	------------------------------	-------------------	------------------------------	---------------------------

			решению проблем	следующий этап

4. Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои указания по продлению жизненного цикла компании.

Вариант 9

1. Определите сущность системного подхода к организации.

2. Охарактеризуйте основные модели жизненного цикла организаций.

3. *Ситуация для анализа.* Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год.

Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начал прием по личным вопросам. Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой. Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза. Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными плесами, соединенными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера. Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат „Маяк“», работникам вручили акции, и положение выправилось. Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени. Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной

базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные – только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности:

1) в поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата;

2) пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят;

3) пансионат вывозит мусор, как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих;

4) московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25 %. Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

Задание.

1. Выполните анализ факторов внешней среды организации (прямые и косвенные).

2. Разработайте предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды.

Вариант 10

1. Определите степень целесообразности организации как системы.

2. Поясните значение принципа стабилизации для эффективного развития организации.

3. Допустим, фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели, представленные в табл. 1. На основе этих данных требуется провести SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы на ближайшие пять лет. Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Таблица 1 - Исходные данные для SWOT-анализа

	Значения показателей
--	----------------------

Показатели по конкретному товару данной группы	Конкуренты			Фирма
	1	2	3	
1. Число патентов, полученных по конструкции товара	1	—	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, ед. полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
3. Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
4. Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед.	4200	4150	5300	3200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,9
6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмент	5	6	6	7
11. Географическое расположение	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
12. Товарная марка фирмы	Известна	Известна	Известна	Неизвестная
13. Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Имеется	Имеется
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
15. Наличный капитал фирмы, млн. ден. ед.	150	60	110	140

Вариант 11

1. Организация в трудах представителей школы научного управления (Ф.Тейлор, Г.Гант, Г.Эмерсон).

2. Перечислите и раскройте сущность подходов к понятию социальной организации.

3. Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенной ниже ситуации, и какое влияние это оказывает на организацию.

В канун праздников производственное предприятие оказалось заваленным заказами. Руководство понимало, что выполнить все заказы в срок при существующем режиме работы персонала невозможно. Однако прибыль терять руководству не хотелось, поэтому на совещании была поставлена задача выполнить полученные заказы во что бы то ни стало. При этом оплачивать сверхурочные работы руководство не собиралось, рассчитывая на энтузиазм сотрудников и их преданность компании. Однако спустя две недели работы в авральном режиме несколько сотрудников подали заявление об увольнении.

Вариант 12

1. Организация в трудах представителей административной теории (Л. Урвик, О. Шелдон, Л. Аллен).

2. Какие виды связей характерны для социально-экономических организаций?

3. Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенной ниже ситуации, и какое влияние это оказывает на организацию.

Начальника одного из отделов транспортной компании переманили к себе конкуренты. В результате дружный и сплоченный коллектив отдела остался без начальника. Кадровая служба занялась поиском специалиста на вакантную должность. И вскоре руководитель компании выбрал из нескольких претендентов самого, на его взгляд, подходящего. Только вот отношения с новым руководителем у коллектива не сложились, и вскоре отдел развалился.

Вариант 13

1. Организация в трудах представителей бюрократической теории (Р. Мертон, П. Селзник, А. Гоулднер).

2. Какие крупные перемены в технологии оказали существенное влияние на управление?

3. *Ситуация для анализа.* Корпорация Intel, ведущий мировой производитель инновационных полупроводниковых компонентов, разрабатывает технологии, продукцию и инициативы, направленные на постоянное повышение качества жизни людей и совершенствование методов их работы. Год основания компании - 1968, общее количество сотрудников - около 100 000, количество офисов и производственных предприятий во всем мире - 294. Место в списке Fortune 500 - 53.

По словам президента компании Стива Чейза, в настоящее время перед Intel стоит несколько основных вызовов. Первый связан с динамичным ростом компании. Так, за последний год численность сотрудников увеличилась на 15 000. Значительный рост компании предполагает не только набор новых людей, но и интеграцию их в нашу корпоративную структуру.

Второй вызов – это переход на новую стадию. Речь идет о начатой в 2006 году реорганизации всей деятельности корпорации в целях перевода ее на разработку законченных технологических платформ.

Научно-исследовательский коллектив Intel в России занимается сегодня изучением и разработками практически во всех ключевых сферах для корпорации. Результатом этой работы становится прикладная поддержка широкого распространения законченных платформенных решений, предоставляющих уникальные возможности для конечных пользователей: существенное повышение продуктивности предприятий, расширение спектра цифровых возможностей для домашнего пользования, предоставление более эффективных средств коммуникаций.

При этом модель научно-исследовательской деятельности подразумевает не только разработку перспективных технологий в недрах компании, но и активное участие в развитии индустриальных стандартов и изменении регуляционной политики для ускорения адаптации и внедрения технологических-инноваций. В настоящий момент в России представлены интересы научно-исследовательских подразделений 6 крупных структурных групп Intel: CorporateTechnologyGroup (CTG), DigitalEnterpriseGroup (DEG), InformationServicesandTechnologyGroup (ISTG), MobilityGroup (MG), SoftwareandSolutionsGroup (SSG).

Корпорация Intel поддерживает новые направления в российском образовании, не только открывая доступ к техническим новинкам, но и помогая перестроиться преподавательскому составу вузов. Так, с 2006 г. началась реализация глобальной университетской инициативы Intel по подготовке кадров в области параллельного программирования. В рамках этой программы организована серия методических семинаров и научных встреч. Планируется выделение нескольких грантов на исследования и разработку учебных курсов в области параллельного программирования.

Сегодня перед Intel стоят две основные задачи: это интеграция новых сотрудников и правильное позиционирование компании.

В первую очередь активный рост – это всегда определенный вызов компании. Как компания преодолевает это?

Во-первых, в Intel существуют ценности, которые разделяют сотрудники корпорации. Они могут работать в США, Японии, Австралии, России, но при этом все сотрудники являются частью единой корпоративной культуры компании.

Во-вторых, у Intel есть стратегические цели и задачи. Новые сотрудники, приходя в компанию, обязаны в течение 90 дней пройти обязательные тренинги, на

которых знакомятся с историей, традициями и ключевыми стратегическими задачами.

Intel однозначно стремится сохранить лидерство в области технологий. Компания, по словам президента компании, намерена продолжать инвестировать во многие заводы и фабрики, а также в научные исследования, и ожидает, что через 10 лет порядка 85% продаж компании станут осуществляться за пределами США – сегодня это количество составляет 70-75%.

Основной акцент будет сделан на Россию, Китай, Индию, африканские страны, на всех, кто стремится использовать современные технологии.

«Сегодня мы говорим о глобальном присутствии, а в будущем мы хотим говорить о глобальной деятельности. Например, в России через 10 лет, возможно, у нас будет 4000-5000 сотрудников. Наша цель – стать более самодостаточными, тогда мы сможем принимать больше решений, сможем стать более полезными своей компании» – считает руководство.

«Сегодня мы получаем слишком много указаний – сделайте то, сделайте это, а эти указания зачастую имеют очень мало смысла в той обстановке и в тех условиях, которые объективно сложились. Именно поэтому я полагаю, что мы будем свидетелями изменений от глобального присутствия к глобальной деятельности. И это снова возвращает нас к человеческому фактору, к тому, как важно обучать и развивать людей, чтобы через 10 лет они взяли на себя больше ответственности за Intel в России» – считает Стив Чейз.

Источник: Гончаров А. Мы станем свидетелями изменений от глобально присутствия к глобальной деятельности. Интервью со Стивом Чейзом // Управление персоналом, № 7 (137), 2006.

Вопросы для ситуации:

6. Какие системные свойства организации иллюстрирует ситуация для анализа?

7. Подумайте, почему компания является ведущим мировым производителем.

Вариант 14

1. Организация в трудах представителей неоклассической школы управления (Дж.Хикс, Дж.Робинсон, У.Баумоль, Р.Маррис).

2. Охарактеризуйте «алмаз» Г. Ливитта.

Вариант 15

1. Организация в трудах представителей школы человеческих отношений (Г.Мюнстерберг, М.П.Фоллет, Э.Мэйо, Ф.Герцберг).

2. Какие внутренние переменные выделяют в подходе «7С»?

3. *Ситуация для анализа.* Алексей Иванович Некрасов в очередной раз прочитал лежащий перед ним документ, взял ручку, повертел ее в руке и снова положил на стол. Больше часа он сидел перед подготовленным начальником отдела кадров обращением к сотрудникам, созданной 7 лет назад и бессменно возглавляемой им компании, и не мог поставить свою подпись. Генерального директора можно было понять - после шести лет сказочного успеха, сделавших компанию лидером своей отрасли и одним из наиболее престижных работодателей, детище Некрасова столкнулось с серьезными проблемами. После августовского кризиса почти на 30 процентов сократилась выручка, а издержки остались практически неизменными. После долгих размышлений было принято решение сократить 20 процентов сотрудников. Для компании, выросшей из возглавляемой Некрасовым в течение 25 лет лаборатории, подобный шаг значил очень многое. Генеральный директор лично знал практически всех из более чем тысячи сотрудников, со многими его связывали годы личной дружбы. И вот теперь сокращение. Некрасов решил провести его гуманно — обратиться к сотрудникам с письмом, объясняющим необходимость сокращения, и предложить увольняющимся по собственному желанию компенсацию в размере 5 окладов. Текст письма лежал перед генеральным директором, но подписать его не было сил.

Уважаемые коллеги, друзья!

Вместе с вами мы создали компанию, которая стала явлением в российской экономике. Ваши знания, опыт и самоотверженный труд превратили маленький кооператив в современное предприятие. Вместе с вами мы прожили семь замечательных лет небывалого роста. Мы можем и должны гордиться своими достижениями.

К сожалению, разразившийся в августе экономический кризис не миновал и нашу компанию, хотя титанические усилия руководства помогли смягчить его влияние. В то время как многие предприятия обанкротились или попали в состояние близкое к банкротству, мы сохранили операции практически в неизменном масштабе. Однако платежеспособность наших клиентов уменьшилась, что негативно сказалось на доходах компании. Проведенная работа по сокращению издержек позволила сэкономить десятки миллионов рублей, однако этой экономии недостаточно, чтобы обеспечить рентабельность. Мы вынуждены начать сокращение издержек на персонал.

Многие компании пошли по пути уменьшения заработной платы. Я решительно отвергаю этот путь, поскольку убежден, что получающий нищенскую зарплату сотрудник не может быть производительным. Мы платили и будем платить своим работникам достойное вознаграждение. Чтобы, продолжать делать это и обеспечить прибыль акционерам, мы вынуждены провести сокращение штатов.

Коллеги, друзья! Я обращаюсь к вам с уверенностью, что найду понимание и поддержку, которые я находил всегда. Компания вынуждена сократить 211 сотрудников. Это огромная потеря для нас, однако другого пути нет. Мы сделаем все возможное для того, чтобы провести это сокращение достойно.

Тем, кто решит покинуть компанию добровольно, будет выплачено единовременное пособие в размере пяти месячных окладов и оказана помощь в трудоустройстве. Это предложение действует в течение двух недель. Через две недели в компании начнется сокращение, которое пройдет в полном соответствии с требованиями трудового законодательства. Однако я надеюсь на вашу сознательность и готовность поддержать компанию в трудную минуту, которая даст нам возможность избежать процедуры сокращения.

С уважением, Алексей Некрасов.

Вопросы для ситуации:

1. Насколько удачным является выбор метода коммуникации в данной ситуации? Какие положительные и отрицательные моменты Вы видите в решении генерального директора обратиться к сотрудникам с письмом? В какой форме следует довести содержание письма до организации: направить каждому сотруднику; развесить в наиболее посещаемых местах; зачитать на собраниях отделов и групп?

2. Прокомментируйте содержание письма. В чем его достоинства и недостатки? Что следует добавить?

3. Прокомментируйте стиль письма. Подходит ли он для данной ситуации. В каком стиле составили бы подобное обращение Вы?

4. Стоит ли Некрасову подписывать письмо?

Вариант 16

1. Охарактеризуйте особенности функционирования международных совместных предприятий.

2. Приведите классификацию социальных организаций по правовому статусу.

3. Укажите, какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

1. Один из сотрудников продвинулся по служебной лестнице и был назначен руководителем нового отдела. Вдохновленный карьерным ростом, новоиспеченный руководитель разработал проект организационной структуры вверенного ему подразделения. В составе отдела он выделил три сектора с предполагаемой функциональной специализацией. Для выполнения этих функций в отдел требовалось 12 сотрудников. Руководство компании одобрило этот проект и внесло изменения в общую организационную структуру предприятия. Через месяц отдел был полностью сформирован и начал свою работу. В итоге руководитель нового отдела стал почти 80% своего рабочего времени тратить на то, чтобы «высосать из пальца задания для своих подчиненных,

так как оказалось, что реальной потребности в большинстве запланированных ранее функций не было.

2. При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая, в каком направлении им двигаться. В результате расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руководство подошло очень тщательно. В результате на процесс подбора персонала было затрачено очень много времени, а нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако как управленец он оказался неэффективен.

Вариант 17

1. Перечислите основные условия создания особых экономических зон на территории России.

2. Что такое формальные и неформальные организации?

3. *История кондитерской фабрики «Красный Октябрь».* Основатель фабрики - Фердинанд Теодор фон Эйнем, немецкий подданный, который в 1850 г. приехал в Москву в надежде начать свое дело. Вначале он занялся производством пиленого сахара, потом (в 1851 г.) организовал на Арбате небольшую мастерскую по производству шоколада и конфет. В 1857 г. Эйнем встречает своего будущего компаньона Юлиуса Хойса, обладавшего незаурядным талантом бизнесмена. Вдвоем они действовали более уверенно и открыли на Театральной площади кондитерский магазин.

Накопив достаточный капитал, предприниматели выписали из Европы новейшую паровую машину и приступили к постройке фабрики на берегу Москвы-реки, на Софийской набережной. В справочнике «Фабрично-заводские предприятия Российской империи» об этом факте была сделана запись: «Эйнемъ. Товарищество паровой фабрики шоколадных конфетъ и чайных печений. Год основания 1867».

Компаньоны соорудили первое трехэтажное здание на Софийской набережной. Когда же производство расширилось, на Берсеневской набережной было начато строительство более просторных зданий с многочисленными цехами и служебными помещениями, крытыми переходами из корпуса в корпус. Превосходное качество кондитерских изделий, техническая оснащенность фабрики, красочная упаковка и реклама выдвигают фабрику на одно из ведущих мест в кондитерском производстве того времени.

Постепенно Эйнем отошел от дел и Хойс сделался единоличным хозяином, однако он не изменил названия организации, резонно посчитав, что нет нужды менять уже известную торговую марку.

Трудовой день в те времена составлял 10 часов. Кондитеры, большинство из которых составляли выходцы из подмосковных деревень, жили в общежитии при фабрике, а питались в фабричной столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

«Товарищество Эйнемъ» успешно конкурировало с другими кондитерскими магнатами - «Абрикосов и сыновья», «А Сиу и К⁰» - в первую очередь за счет очень широкого ассортимента продукции. Производились карамель, конфеты, шоколад, какао, напитки, пастила, печенье, пряники, бисквиты. После открытия филиала в Крыму (Симферополь) «Эйнемъ» начал производить глазированные шоколадом фрукты: сливу, вишню, грушу, а также мармелад.

Особое внимание уделялось звучным названиям и стильной упаковке (Хойс когда-то занимался художественной фотографией). Чего стоят такие названия, как «Амбир», «Миньон», шоколад «Боярский», «Золотой ярлык»! Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. В качестве рекламы фирмы использовались театральные программки, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками. Для фабрики писал музыку свой композитор, и покупатель вместе с карамелью или шоколадом бесплатно получал ноты «Шоколадного вальса», «Вальса Монпасье» или «Кекс-галопа».

На Всероссийской промышленно-художественной выставке в Нижнем Новгороде в 1896 г. продукция организации «Эйнемъ» получила золотую медаль. Предприятию было дано право печатать на упаковке герб России. А с 1913 г. фабрика удостоилась чести стать поставщиком двора Его Императорского Величества.

В 1900 г. на всемирной выставке в Париже за огромный ассортимент и превосходное качество шоколада фабрика «Эйнемъ» получила самую высокую награду — Гран-при.

К началу XX в. «товарищество Эйнем» владеет двумя фабриками в Москве, фабриками в Симферополе и Риге, многочисленными магазинами в Москве, Нижнем Новгороде.

В трудные годы Первой мировой войны фирма «Эйнемъ» занимается благотворительной деятельностью: делает денежные пожертвования, организует лазарет для раненых солдат, отправляет на фронт вагоны с печеньем.

После Октябрьской революции, в 1918 г., фабрика была национализирована и в этом же году получила название «Государственная кондитерская фабрика № 1, бывшая Эйнемъ», а в 1922 г. была переименована в «Красный Октябрь», хотя еще несколько лет после этого в скобках всегда добавлялось «Бывш. Эйнемъ»: настолько велика была популярность торговой марки и ценилось качество изделий.

Заслужой специалистов, которые пришли на фабрику в те тяжелые годы, несомненно, является то, что не было остановлено производство: был введен рабочий контроль, велась яростная борьба с расхитителями. Уже к 1925 г. был превзойден уровень производства 1913—1914 гг.

Именно в те годы «родились» на свет многие виды продукции, которые и сегодня составляют «золотой фонд» «Красного Октября»: в 1925 г. появился «Мишка косолапый», в 1927 г. — «Южная ночь», в 1936 г. — «Стратосфера» и «Суфле». В 1920-е гг. впервые появились «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка», ирис «Кис-кис».

В лихолетье Великой Отечественной войны выпуск кондитерских изделий был практически свернут, производство было переоснащено на выпуск военной продукции: выпускались концентраты каш. Для летчиков и подводников выпускался специальный шоколад «Кола», «Гвардейский». В годы войны за доблестный труд на благо победы «Красный Октябрь» семь раз удостоивался почетной награды - переходящего знамени Государственного комитета обороны. В 1946 г. почетное знамя было передано фабрике на вечное хранение.

В послевоенные годы «Красный Октябрь» развивался вместе со всей страной. Фабрика стала своего рода полигоном, на котором испытывалось все новое, что только появлялось в кондитерской отрасли. Так, были созданы первые комплексно-механизированные поточные линии по производству карамели, ириса. В 1960-е гг. на фабрике была произведена существенная модернизация, включавшая увеличение этажности существовавших зданий. В результате появились новые производственные площади и фабрика приняла сегодняшние архитектурные очертания, которые так великолепно смотрятся с Крымского моста, украшая собой панораму стрелки Москвы-реки и отводного канала.

Особый подъем производства характеризуют 1990-е гг. В 1992 г. фабрика была преобразована в открытое акционерное общество. За реконструкцией шоколадного цеха последовал ряд совместных разработок инженеров фабрики и всемирно известных фирм: австрийская фирма «Хаас» установила новую поточно-механизированную линию по изготовлению конфет типа «Мишка косолапый»; швейцарский концерн «Бюлер» поставил оборудование и содействовал пуску трех линий для производства шоколадных и пралиновых масс с использованием самых современных технологий и автоматизации процессов; немецкая фирма «Антон Олерт» стала партнером по созданию уникального комплекса конфетного производства.

У открытого акционерного общества «Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь» появились филиалы в Рязани, Коломне и Егорьевске. Выпуск продукции также увеличился за счет пяти дочерних предприятий.

Задания.

1. Ознакомьтесь с приведенными выше историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний. Выберите одну из историй для дальнейшего анализа.

2. Постройте график жизненного цикла выбранной компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

3. Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу.

Этап жизненного цикла	Продолжитель- ность этапа	Проблемы этапа	Действия менеджеров по решению проблем	Причины перехода на следующий этап

4. Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои указания по продлению жизненного цикла компании.

8.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Вопросы к экзамену по дисциплине «Теория организации»

1. Основные понятия и категории теории организации.
2. Методы теории организации.
3. Функции теории организации.
4. Место теории организации в системе научных знаний.
5. Вклад различных наук в теорию организации.
6. Основные направления развития теории организации.
7. Роль организации в жизни современного общества. Определение понятия организации.
8. Понятие системы и классификация систем.
9. Системные свойства организации.
10. Эволюция взглядов на сущность организации.
11. Эволюция взглядов на сущность и структуру организаций. Классическая теория организации. Научное управление и теория организации.
12. Эволюция взглядов на сущность и структуру организаций. Бюрократическая теория организации.
13. Эволюция взглядов на сущность и структуру организаций. Теория эффективной организации.
14. Эволюция взглядов на сущность и структуру организаций. Теория административного поведения.
15. Эволюция взглядов на сущность и структуру организаций. Теория Гласиера.
16. Эволюция взглядов на сущность и структуру организаций. Теория организационного потенциала.

17. Эволюция взглядов на сущность и структуру организаций. Организационная концепция человеческих отношений.
18. Эволюция взглядов на сущность и структуру организаций. Теория институтов. И институциональных изменений.
19. Эволюция взглядов на сущность и структуру организаций. Современные направления теоретических разработок.
20. Вклад А.А. Богданова в разработку организационной науки.
21. Развитие организационной науки в трудах отечественных теоретиков.
22. Внутренняя среда организации. Классификация факторов внутренней среды организации по определению М. Мескона, М. Альберта. Ф. Хедоури.
23. Внешняя среда организации. Классификация факторов внешней среды организации.
24. Жизненный цикл организации и его практическое применение.
25. Социальная система: основные компоненты и уровни.
26. Социальная организация: основные подходы к понятию и классификации.
27. Классификация социальных организаций по правовому статусу.
28. Формальные и неформальные организации.
29. Эволюция социально-экономических систем.
30. Хозяйственные организации: понятие и классификация.
31. Основные единичные организационные формы организаций.
32. Совместные предприятия: становление, организация, функционирование.
33. Виды организаций в рыночной экономике, их особенности.
34. Организационно-правовые формы предприятий в США.
35. Организационно-правовые формы предприятий в странах Европейского союза.
36. Понятие организационной структуры. Подходы к классификации организационных структур.
37. Классификация организационных структур управления.
38. Модели организаций как объектов управления.
39. Основные направления модификации организационных структур.
40. Новые научные модели управления организацией.
41. Понятия «зависимость», «закономерность», «закон» как общенаучные категории.
42. Законы организации и их классификация.
43. Понятие и сущность частных законов организации. Классификация частных законов организации.
44. Значение специфических законов социальной организации для построения и функционирования социальных систем. Суть и содержание специфических законов организации.
45. Закон информированности-упорядоченности. Основные следствия закона.
46. Закон единства анализа и синтеза. Основные следствия закона.

47. Определение понятия «принципа». Классификация принципов. Основные подходы.
48. Общие принципы организации и их характеристика.
49. Основные группы частных и специфических принципов организации. Особенности действия частных и специфических принципов организации.
50. Этапы организационного проектирования.

51. Системный подход к определению сущности организации.
52. Различные подходы к выделению параметров внутренней среды организации.
53. Характеристики развитости внешней среды организации.
54. Методы анализа и оценки внешней среды организации.
55. Концепция жизненного цикла организации (модели Д. Миллера, П. Фризена, Б.З. Мильнера).
56. Концепция жизненного цикла организации (модели Л. Грейнера, И. Адизеса).
57. Сравнительный анализ некоторых моделей жизненного цикла организаций.
58. Организационные отношения, их типология и схемы.
59. Основные групповые организационные формы организаций.
60. Холдинги: становление, организация, функционирование.
61. Финансово-промышленные группы: становление, организация, функционирование.
62. Венчурные организации, особенности их создания и функционирования.
63. Конфигурационный подход к классификации организационных структур.
64. Состав общих законов организации. Формулировка закона синергии и варианты его реализации. Признаки достижения синергии в организации. Методы для усиления общего потенциала организации.
65. Формулировка закона самосохранения и его аналитическое соотношение. Типовые варианты реализации закона самосохранения. Параметры, влияющие на уровень самосохранения организации. Выбор правильной стратегии самосохранения.
66. Формулировка закона развития и его аналитическое обоснование. Особенности принципов инерции, самозависимости, эластичности, непрерывности и стабилизации. Варианты реализации закона развития.
67. Взаимосвязь законов и степень их влияния на организацию.
68. Определение статического состояния организации. Принципы статического состояния организации.
69. Определение динамического состояния организации. Состав принципов динамического состояния организации.
70. Принципы рационализации.
71. Проектирование организационных систем.
72. Факторы проектирования организации.

73. Механистический и органический подходы проектирования организационных структур.
74. Методы проектирования организационных структур.
75. Оценка эффективности организационных структур.

Уметь, владеть:

Типовые задачи к экзамену

Задача 1. Ситуация для анализа. История кондитерской фабрики «Красный Октябрь». Основатель фабрики - Фердинанд Теодор фон Эйнем, немецкий подданный, который в 1850 г. приехал в Москву в надежде начать свое дело. Вначале он занялся производством пиленого сахара, потом (в 1851 г.) организовал на Арбате небольшую мастерскую по производству шоколада и конфет. В 1857 г. Эйнем встречает своего будущего компаньона Юлиуса Хойса, обладавшего незаурядным талантом бизнесмена. Вдвоем они действовали более уверенно и открыли на Театральной площади кондитерский магазин.

Накопив достаточный капитал, предприниматели выписали из Европы новейшую паровую машину и приступили к постройке фабрики на берегу Москвы-реки, на Софийской набережной. В справочнике «Фабрично-заводские предприятия Российской империи» об этом факте была сделана запись: «Эйнемъ. Товарищество паровой фабрики шоколадных конфетъ и чайных печений. Год основания 1867».

Компаньоны соорудили первое трехэтажное здание на Софийской набережной. Когда же производство расширилось, на Берсеневской набережной было начато строительство более просторных зданий с многочисленными цехами и служебными помещениями, крытыми переходами из корпуса в корпус. Превосходное качество кондитерских изделий, техническая оснащенность фабрики, красочная упаковка и реклама выдвигают фабрику на одно из ведущих мест в кондитерском производстве того времени.

Постепенно Эйнем отошел от дел и Хойс сделался единоличным хозяином, однако он не изменил названия организации, резонно посчитав, что нет нужды менять уже известную торговую марку.

Трудовой день в те времена составлял 10 часов. Кондитеры, большинство из которых составляли выходцы из подмосковных деревень, жили в общежитии при фабрике, а питались в фабричной столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

«Товарищество Эйнемъ» успешно конкурировало с другими кондитерскими магнатами - «Абрикосов и сыновья», «А Сиу и К⁰» - в первую очередь за счет очень широкого ассортимента продукции. Производились карамель, конфеты, шоколад, какао, напитки, пастила, печенье, пряники, бисквиты. После открытия филиала в

Крым (Симферополь) «Эйнемъ» начал производить глазированные шоколадом фрукты: сливу, вишню, грушу, а также мармелад.

Особое внимание уделялось звучным названиям и стильной упаковке (Хойс когда-то занимался художественной фотографией). Чего стоят такие названия, как «Амбир», «Миньон», шоколад «Боярский», «Золотой ярлык»! Коробки с продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. В качестве рекламы фирмы использовались театральные программки, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками. Для фабрики писал музыку свой композитор, и покупатель вместе с карамелью или шоколадом бесплатно получал ноты «Шоколадного вальса», «Вальса Монпасье» или «Кекс-галопа».

На Всероссийской промышленно-художественной выставке в Нижнем Новгороде в 1896 г. продукция организации «Эйнемъ» получила золотую медаль. Предприятию было дано право печатать на упаковке герб России. А с 1913 г. фабрика удостоилась чести стать поставщиком двора Его Императорского Величества.

В 1900 г. на всемирной выставке в Париже за огромный ассортимент и превосходное качество шоколада фабрика «Эйнемъ» получила самую высокую награду — Гран-при.

К началу XX в. «товарищество Эйнем» владеет двумя фабриками в Москве, фабриками в Симферополе и Риге, многочисленными магазинами в Москве, Нижнем Новгороде.

В трудные годы Первой мировой войны фирма «Эйнемъ» занимается благотворительной деятельностью: делает денежные пожертвования, организует лазарет для раненых солдат, отправляет на фронт вагоны с печеньем.

После Октябрьской революции, в 1918 г., фабрика была национализирована и в этом же году получила название «Государственная кондитерская фабрика № 1, бывшая Эйнемъ», а в 1922 г. была переименована в «Красный Октябрь», хотя еще несколько лет после этого в скобках всегда добавлялось «Бывш. Эйнемъ»: настолько велика была популярность торговой марки и ценилось качество изделий.

Заслугой специалистов, которые пришли на фабрику в те тяжелые годы, несомненно, является то, что не было остановлено производство: был введен рабочий контроль, велась яростная борьба с расхитителями. Уже к 1925 г. был превзойден уровень производства 1913—1914 гг.

Именно в те годы «родились» на свет многие виды продукции, которые и сегодня составляют «золотой фонд» «Красного Октября»: в 1925 г. появился «Мишка косолапый», в 1927 г. — «Южная ночь», в 1936 г. — «Стратосфера» и «Суфле». В 1920-е гг. впервые появились «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка», ирис «Кис-кис».

В лихолетье Великой Отечественной войны выпуск кондитерских изделий был практически свернут, производство было переоснащено на выпуск военной продукции: выпускались концентраты каш. Для летчиков и подводников выпускался специальный шоколад «Кола», «Гвардейский». В годы войны за доблестный труд на благо победы «Красный Октябрь» семь раз удостоивался

почетной награды - переходящего знамени Государственного комитета обороны. В 1946 г. почетное знамя было передано фабрике на вечное хранение.

В послевоенные годы «Красный Октябрь» развивался вместе со всей страной. Фабрика стала своего рода полигоном, на котором испытывалось все новое, что только появлялось в кондитерской отрасли. Так, были созданы первые комплексно-механизированные поточные линии по производству карамели, ириса. В 1960-е гг. на фабрике была произведена существенная модернизация, включавшая увеличение этажности существовавших зданий. В результате появились новые производственные площади и фабрика приняла сегодняшние архитектурные очертания, которые так великолепно смотрятся с Крымского моста, украшая собой панораму стрелки Москвы-реки и отводного канала.

Особый подъем производства характеризуют 1990-е гг. В 1992 г. фабрика была преобразована в открытое акционерное общество. За реконструкцией шоколадного цеха последовал ряд совместных разработок инженеров фабрики и всемирно известных фирм: австрийская фирма «Хаас» установила новую поточно-механизированную линию по изготовлению конфет типа «Мишка косолапый»; швейцарский концерн «Бюлер» поставил оборудование и содействовал пуску трех линий для производства шоколадных и пралиновых масс с использованием самых современных технологий и автоматизации процессов; немецкая фирма «Антон Олерт» стала партнером по созданию уникального комплекса конфетного производства.

У открытого акционерного общества «Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь» появились филиалы в Рязани, Коломне и Егорьевске. Выпуск продукции также увеличился за счет пяти дочерних предприятий.

Задания.

1. Ознакомьтесь с приведенными выше историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний. Выберите одну из историй для дальнейшего анализа.

2. Постройте график жизненного цикла выбранной компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

3. Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу.

Этап жизненного цикла	Продолжитель- ность этапа	Проблемы этапа	Действия менеджеров по решению проблем	Причины перехода на следующий этап

4. Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои указания по продлению жизненного цикла компании.

Задача 2. Укажите, какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

1. Один из сотрудников продвинулся по служебной лестнице и был назначен руководителем нового отдела. Вдохновленный карьерным ростом, новоиспеченный руководитель разработал проект организационной структуры вверенного ему подразделения. В составе отдела он выделил три сектора с предполагаемой функциональной специализацией. Для выполнения этих функций в отдел требовалось 12 сотрудников. Руководство компании одобрило этот проект и внесло изменения в общую организационную структуру предприятия. Через месяц отдел был полностью сформирован и начал свою работу. В итоге руководитель нового отдела стал почти 80% своего рабочего времени тратить на то, чтобы «высосать из пальца задания для своих подчиненных, так как оказалось, что реальной потребности в большинстве запланированных ранее функций не было.

2. При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая, в каком направлении им двигаться. В результате расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руководство подошло очень тщательно. В результате на процесс подбора персонала было затрачено очень много времени, а нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако как управленец он оказался неэффективен.

Задача 3. Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях и, какое влияние это оказывает на организацию.

1. Президент компании, имеющей функциональную структуру управления, принял решение переподчинить себе все филиалы, так как до него стала доходить информация о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных учреждений. В связи с этим структура компании существенно изменилась. Возросло количество сотрудников, непосредственно подчиненных президенту компании. Была существенно превышена норма управляемости. В результате президент не смог уделять достаточно внимания своему аппарату управления и филиалам. По итогам года большинство социальных и экономических показателей деятельности компании значительно ухудшилось.

2. В канун праздников производственное предприятие оказалось заваленным заказами. Руководство понимало, что выполнить все заказы в срок при существующем режиме работы персонала невозможно. Однако прибыль терять руководству не хотелось, поэтому на совещании была поставлена задача выполнить полученные заказы во что бы то ни стало. При этом оплачивать сверхурочные работы руководство не собиралось, рассчитывая на энтузиазм сотрудников и их преданность компании. Однако спустя две недели работы в авральном режиме несколько сотрудников подали заявление об увольнении.

3. Начальника одного из отделов транспортной компании переманили к себе конкуренты. В результате дружный и сплоченный коллектив отдела остался без начальника. Кадровая служба занялась поиском специалиста на вакантную должность. И вскоре руководитель компании выбрал из нескольких претендентов самого, на его взгляд, подходящего. Только вот отношения с новым руководителем у коллектива не сложились, и вскоре отдел развалился.

Задача 4. Ситуация для анализа. Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей многонациональной корпорации в июне 1997 года. До этого он занимал должность вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более 20 лет после окончания школы бизнеса. Филиал являлся признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство компании и финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чье мнение во многом определяет курс акций компании.

Первые четыре месяца Алекс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречах с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу - операционная компания в каждой стране). С начала сентября по компании начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенное волнение вызвали слухи среди сотрудников Европейской штаб-квартиры, в которой работало почти 100 человек, большинство из которых - опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено, что 01.10. 98г. состоится всемирная видеоконференция г-на Факса. На конференцию были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний.

В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию: ликвидация Европейской штаб-квартиры в период до 01.01. 98г., преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция была закончена, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления Факса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

Вопросы для ситуации:

4. Как скажется на поведении сотрудников филиала полученная информация? Как она и метод ее передачи повлияет на сотрудников Европейского отделения? Насколько эффективно они работали в течение двух недель после конференции?

5. Как можно охарактеризовать выбранный метод коммуникации? Какие достоинства и недостатки Вы видите? Как бы Вы поступили на месте Алекса Фокса?

6. Что делать руководству филиала в сложившейся ситуации?

Задача 5. Ситуация для анализа. Акционерное общество «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в регионе. С началом рыночных реформ на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов производства и реализации, вызванный во многом неумением работать в новых условиях. Комплексное обследование организации, проведенное внешними консультантами, показало, что на комбинате почти полностью отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления, т.е. внутренняя среда организации оказалась неадекватной изменившейся внешней среде. У генерального директора отсутствовала квалифицированная управленческая команда, и он был вынужден выполнять многие функции сам. При этом в анонимных социологических исследованиях практически во всех бедах винили генерального директора, который не хочет отдавать свою власть.

Он в свою очередь утверждал, что готов к делегированию полномочий, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

Особенно серьезные проблемы на комбинате были в финансовом и маркетинговом блоках. Отсутствовало управление финансовыми потоками и затратами, не проводились разработка бюджета по структурным подразделениям, анализ рынка, предпочтений клиентов, поиск новых покупателей и т.п. Управление персоналом было также неудовлетворительным: выполнялись только традиционные функции отдела кадров, отсутствовала мотивация персонала и понимание ее необходимости. Налицо были типичные проблемы управления и отсутствие управленческих навыков работы в новых условиях. В ходе комплексной диагностики комбината были разработаны и реализованы первоочередные мероприятия по адаптации внутренней среды к резко изменившейся деловой среде.

Была проведена реорганизация структуры управления, созданы новые подразделения: отдел маркетинга, отдел управления изменениями, финансовый отдел. Введены должности коммерческого директора, директора по производству, закупкам, финансового директора. Проведено комплексное обучение управленческого персонала и разработана новая система материального стимулирования. Разработана система финансового планирования, направленная на формирование эффективной финансовой политики, включающей привлечение кредитов.

Комплекс мер, осуществленных руководством комбината совместно с консультантами, дал положительные результаты. Оборот предприятия в натуральном выражении увеличился по комбикормам в 1,7 раза, по муке – в 2,8 раза. Заработная плата работников выросла на 60%. Комбинат стал исправно платить налоги.

Вопросы для ситуации:

1. Назовите основные составляющие внутренней среды АО «Хлебопродукт», которые являются ее слабыми и сильными сторонами.

2. Каким изменениям была подвержена организационная структура комбината и почему?

3. Какие ресурсы у комбината являются основными и как они взаимосвязаны с внешней средой?

4. Какие реакции адаптации внутренней среды к изменившейся внешней среде предпринял комбинат «Хлебопродукт»?

Тестовые задания

Номер задания	Правильный ответ	Содержание вопроса	Компетенция
		Тестовые задания	
1.	a	Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы и не зависит от окружающей среды. Варианты ответа: a. да b. нет	ОПК-1
2.	a	М. Вебер является основоположником бюрократической теории организации является. Варианты ответа: a. да b. нет	ОПК-1
3.	a	При доминирующей культуре организации основные ценности принимаются большинством членов организации Варианты ответа: a. да b. нет	ОПК-1
4.	Обратная связь	_____ является подтверждающим этапом при обмене информацией внутри организации	ОПК-1
5.	Социальная организация	_____ - объект анализа в теории организации	ОПК-1
6.	b	Численность руководителей 7. Число сотрудников — 28, число не руководящих кадров — 21. Среднее число подчиненных у одного руководителя равна. Варианты ответа: a. 4 b. 3	ОПК-1

9. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Войтина, Ю. М. Теория организации Электронный ресурс : Учебное пособие / Войтина. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 115 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4486-0457-7, экземпляров неограничено
2. Тюрина Д. А. Теория организации Электронный ресурс : Учебное пособие / Тюрина Д. А. - Теория организации, 2020-02-05. - Саратов : Научная книга, 2019. - 159 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9758-1813-3, экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

3. Лобарева, Н. В. Теория организации и организационное проектирование Электронный ресурс / Лобарева Н. В. : учебное пособие. - Москва : РТУ МИРЭА, 2020. - 107 с., экземпляров неограничено
4. Муртазаева, Р. Н. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Муртазаева Р. Н., Карпова А. А. : практикум. - Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2017. - 100 с., экземпляров неограничено
5. Никишина, А. Л. Теория организации и организационное поведение Электронный ресурс / Никишина А. Л. : практикум. - Тольятти : ТГУ, 2016. - 136 с. - ISBN 978-5-8259-0989-9, экземпляров неограничено
6. Фейзуллаев, Ф. С. Учебно-методическое пособие по дисциплине "Теория организации и организационное поведение" Электронный ресурс / Фейзуллаев Ф. С. - Махачкала : ДагПа, 2018. - 61 с., экземпляров неограничено
7. Яськов, Е. Ф. Теория организации Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. - Теория организации, 2020-10-10. - Москва : ДАНА, 2012. - 271 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9758-1813-3, экземпляров неограничено