

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Национальный исследовательский

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

«Теория организации в спорте. Сборник практических заданий»

*Учебно-методическое пособие для студентов
профиля «Менеджмент и экономика физической
культуры и спорта»*

Рекомендовано учебно-методической комиссией ФКС для
студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров
49.03.01 «Физическая культура»

Нижний Новгород

2022

УДК 65.01
ББК 65.050
Б90

«Теория организации в спорте. Сборник практических заданий»
/сост.: Е.В. Буланова, М.В. Оранова, Е.Н. Летягина – Н.Новгород:
Нижегородский госуниверситет, 2022 г. с. 51.

Рецензенты: к.э.н., доц., Ангелова О.Ю., к.э.н., доц., Соменкова Н.С.

**Учебно-методическое пособие для студентов профиля
«Менеджмент и экономика физической культуры и спорта»**

Нижегородский госуниверситет
им. Н.И. Лобачевского
2022 год

СОДЕРЖАНИЕ

Практические задания № 1. Организационные теории. Эволюция взглядов на теорию организации.	4
Практические задания № 2. Природа и сущность организации.	6
Практические задания № 3. Организационные структуры.	10
Практические задания № 4. Внутренняя и внешняя среда организации.	16
Практические задания № 5. Проведение SWOT-анализа.	21
Практические задания № 6. Жизненный цикл организации.	22
Практические задания № 7. Хозяйственные организации.	28
Практические задания № 8. Законы организации и их реализация.	30
Практические задания № 9. Коммуникации в организации.	33
Практические задания № 10. Принципы в организации.	37
Практические задания № 11. Организационная культура.	44
Вопросы к промежуточной аттестации по дисциплине.	48
Список литературы.	50

Практические задания № 1.
**Организационные теории. Эволюция взглядов на теорию
организации**

Таблица 1

Основные теории организации

Классическая школа	Неоклассическая школа	Современные направления
1. научное управление (Тейлор, Гантт, Эмерсон) 2. административная теория (Файоль) 3. бюрократическая теория (Вебер, Гоулднер)	1. школа человеческих отношений (Фоллетт, Мэйо) 2. поведенческая школа (МакГрегор, Лайкерт) 3. стили руководства 4. мотивация и стимулирование 5. организационное поведение	1. теория принятия решений (Саймон, Томсон, Барнард) 2. системный подход 3. интеграционный подход 4. ситуационный подход 5. подход организационного развития

Задания:

1. Написать статью по одному из представленных выше направлений (табл. 1) в теории организации в стиле выбранного журнала, газеты, выбрав ключевые моменты.
2. Подготовить вопросы по всем выбранным теориям.
3. Защитить выбранную теорию в форме доклада и ответов на вопросы.
4. Выделить плюсы и минусы выбранной теории.
5. По изученным теориям организации заполните таблицу 2:

Таблица 2

Название теории	Основные представители	Основные разработки (вклад в науку)	Практическое применение	Трактовка термина «организация»
Научное управление				
Административное управление (собственно теория организации)				
Бюрократическая теория				

Всеобщая организационная наука (тектология)				
Факторы эффективной организации («система 4»)				
Теория административного поведения				
Теория ГЛАСИЕР				
Концепция формирования жизнеспособной структуры («структура 5»)				
Теория организационного потенциала				
Концептуальные основы менеджмента				
Теория институтов и институциональных изменений				
Ресурсная теория организации				
Основы стратегического управления				
Современные направления: 1. Концепция внутренних рынков корпораций 2. Теория альянсов 3. Концепция «экологически осознанного» руководства				

Практические задания № 2.

Природа и сущность организации

Понятие «организация» относится к числу ведущих понятий организационной науки.

Организация (от франц. Organization; от лат. Organize – сообщаю, стройный вид, устраиваю) может быть определена как разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил.

Организация – элемент общественной системы, самая распространенная форма человеческой общности.

Организация – объект и субъект общества. Термин «организация» используется в нескольких значениях: во-первых, деятельность, результат деятельности, область деятельности; во-вторых, некоторая социально-экономическая система, ориентированная на достижение определенных хозяйственных, коммерческих или некоммерческих целей.

Согласно ГК РФ, организация как некая социально-экономическая система может выступать в качестве юридического лица и считаться таковой (организацией), даже не будучи ориентированной, на извлечение прибыли. Однако в любом случае, прежде чем стать юридическим лицом, организация должна быть образована. И в этом качестве она уже может рассматриваться как результат организационной деятельности.

Авторы американского учебника по менеджменту «Основы менеджмента» М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури пишут: «Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей». В качестве одного из признаков организации они указывают наличие хотя бы двух человек, объединенных общей целью.

Многообразие трактовок термина «организация» подводит к необходимости их осмысления, анализа и обобщения.

Определяя семантическое значение слова «организация», основоположник организационной науки А.А. Богданов в своем фундаментальном труде «Тектология. Всеобщая организационная наука» писал: «Всякая человеческая деятельность объективно является организующей и дезорганизующей». В обычной речи слова «организовать», «организация» имеют достаточно узкий, специальный смысл. Чаще всего термин «организовать» означает сгруппировать людей для какой-нибудь цели, координировать и регулировать их действия в духе целесообразного единства. Но при более глубоком анализе, как отмечает А.А. Богданов, это понятие становится намного шире и относится «не только к человеческой активности», к рабочей силе, к средствам производства, но и к живой и неживой природе во всех ее проявлениях. «Природа – великий первый организатор, и сам человек – лишь одно из ее организованных произведений».

Исходя из этого, сущность понятия «организация» в более широком смысле можно определить: во-первых, как «внутреннюю упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленную ее строением»; во-вторых, как «как совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого»; в-третьих, как «объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил».

Если первые два определения взаимодополняют друг друга и характеризуют организацию как всеприродное явление, отражая некоторое состояние и процесс, то последнее имеет более узкое, социальное приложение применительно к человеческим организациям. Таким образом, в самом общем

случае под организацией следует понимать упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Задание 1.

Проанализировать представленные понятия организации.

Написать эссе, отражающее, как менялось содержание понятия организации.

Объем эссе – 2-3 страницы.

Кейс-задача 2. Ситуация «Форд» вчера, сегодня, завтра

Г.Форд был великим руководителем, представляющим собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX в. на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Г.Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. фирма «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как фирма «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск запоздавшей модели «А». Это позволило фирме «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив фирме «Форд Мотор» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Г.Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Г.Форд скопил в удачные времена.

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания – в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобильные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в тоже время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или

микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы – «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» – сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом поэтому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается Европе или самой Японии. Если учитывать основные характеристики, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние фирмы американских гигантов – «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» – создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний – производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимых региональных компаний должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции, направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», – считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании, как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы на менее 2 – 3 млрд.долл. в год.

Уже более десяти лет компания «нащупывала» свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе, в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля

«Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо» / «Меркьюри Топаз» – в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» – так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Диборне (штат Мичиган). Другие главные центры находились в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австрия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системе использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

Теперь инженеры могут быстро обменяться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев по сравнению с 35 месяцами, что «ушли» на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США – 54 месяца.

Замысел компании «Форд», отмечают независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» – универсальность и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Анализировать результаты программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет – ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) – время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до 3 месяцев.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд», учитывая ее взаимодействия с внешним окружением?
2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х гг.?
3. В чем преемственность подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX века) и настоящем (программа «Форд 2000»)?
4. Какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд» и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и настоящем?

Практические задания № 3.

Организационные структуры

Главными факторами формирования организационной структуры управления производством были разделение труда и появление функции управления. Совместный труд, кооперация рабочей силы породили новый тип отношений, сложившийся как отношения между участниками производственного процесса, между руководителями и подчиненными.

Число звеньев в структуре определяет ее уровни. Структуры могут быть одноуровневыми и многоуровневыми. В зависимости от их характера связей они подразделяются на линейные, функциональные и комбинированные. Каждое структурное подразделение характеризуется количественными и качественными параметрами.

Организационная структура управления (ОСУ) — это внутреннее строение любой производственно — хозяйственной системы, то есть способ организации элементов в систему, совокупность устойчивых связей и отношений между ними.

На промышленных предприятиях применяются следующие основные организационные структуры систем управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная (штабная) и матричная.

Кейс-задача 1. «Организационная структура компании «Омега»

Компания «Омега» занимается разработкой и продвижением на рынок программных продуктов и систем автоматизированного управления. В штате компании находится большое количество талантливых специалистов, многие из которых имеют ученые степени. В коллективе заметна тенденция к завоеванию авторитета наиболее компетентными сотрудниками. Программисты и инженеры с большим удовольствием занимаются своим делом. Некоторые из них имеют авторские патенты на свои разработки. Специалисты часто выдвигают предложения по улучшению работы компании, но далеко не все из этих предложений принимаются менеджментом. В ближайшей перспективе руководство компании намерено создать подразделение, деятельность которого будет направлена на оказание консалтинговых услуг бизнесу в сфере информационного менеджмента и технологий. В компании «Омега» принято действовать строго по инструкции, в соответствии установленными правилами и нормами. Каждый специалист отвечает за узкий и точно определенный инструкцией перечень работ. Используется точная количественная оценка результатов труда программистов, аналитиков и инженеров. В компании налажена достаточно жесткая система контроля основных показателей работы. Все стратегические и тактические решения в компании принимаются ее топ-менеджментом на совещаниях, проводимых Генеральным директором. Руководство считает преждевременным делегирование части своих полномочий среднему уровню менеджмента и, тем более, специалистам. Несмотря на достаточно высокий уровень лояльности и профессионализма сотрудников компания часто сталкивается с проблемами затягивания сроков сдачи готовой продукции и нарушения отчетности. Попытка применения в прошлом году штрафных санкций привела к увольнению трех высококлассных специалистов. Причинами задержек в работе программисты называют несогласованность действий отделов, а также разнообразие заказов клиентов. Менеджмент компании пока не может решить все проблемы.

Вопросы:

1. Какой тип организационных отношений (бюрократический или органический) сложился в настоящее время в компании «Омега»? По каким признакам вы это определили?
2. Какой тип организационных отношений, на ваш взгляд, должен доминировать в компании такого типа? Почему?
3. Сформулируйте свои предложения по организации работ в компании «Омега».

Кейс-задача 2. «Структура предприятия «Электрон»

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

Вопросы:

1. Назовите тип организационной структуры предприятия «Электрон»
2. Укажите преимущества и недостатки такой структуры
3. Какое изменение вы предложили бы внести в организационную структуру компании «Электрон» для повышения эффективности ее работы?

Кейс-задача 3.

1. Составьте структуру управления промышленного предприятия, используя представленный ниже список состава органов управления.

Данные об управляющей подсистеме предприятия (руководители первого уровня): директор, главный инженер, заместитель директора по сбыту, заместитель директора по кадрам, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по коммерческим вопросам.

Таблица 3

Структурные подразделения предприятия:

1) отдел главного технолога;	2) отдел главного конструктора;	3) отдел главного металлурга;
4) отдел механизации и автоматизации производства	5) центральная заводская лаборатория;	6) отдел технической информации;
7) бюро рационализации и изобретательства;	8) инструментально-штамповой отдел;	9) отдел стандартизации;
10) вычислительный центр;	11) отдел организации труда и заработной платы;	12) лаборатория экономики и организации производства;
13) отдел главного механика;	14) отдел главного энергетика;	15) производственно-диспетчерский отдел;
16) планово-экономический отдел;	17) бухгалтерия;	18) юридический отдел;

19) финансовый отдел;	20) отдел сбыта;	21) отдел металлоснабжения;
22) отдел технического снабжения;	23) отдел внешней кооперации;	24) отдел инженерно-технических кадров;
25) отдел рабочих кадров;	26) отдел технического обучения и техники безопасности;	27) административно-хозяйственный отдел;
28) цеха основного производства;		29) цеха вспомогательного производства.

2. Проанализируйте составленную структуру управления по плану:

- а) сколько и каких подразделений имеется в аппарате управления, виды связей между ними, тип организационной структуры;
- б) уровни управления (звенность) и масштаб управляемости;
- в) реальный состав работников аппарата управления, численность административно-хозяйственного аппарата, специалистов, исполнителей. Найдите соотношение между ними по численности (т.е. определите норму управляемости в зависимости от уровня управления);

3. Обоснуйте, насколько эффективна деятельность данной структуры управления в современных рыночных условиях и предложите варианты по ее усовершенствованию.

Кейс-задача 4. Особенности деятельности ОАО «Аэропорт Внуково»

Ознакомьтесь с особенностями деятельности ОАО «Аэропорт Внуково». Ответьте на предложенные вопросы.

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 2011 г. семидесятилетие. 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.

Вопросы:

1. Опишите структуру аэропорта «Внуково», выделив наиболее значимые сферы деятельности. К какому типу подразделений относятся выявленные вами элементы структуры?
2. Укажите факторы внешней среды, оказывающие наибольшее воздействие на систему.
3. Какие факторы внешней и внутренней среды могут, с вашей точки зрения, привести к изменению структуры, если учитывать то, что аэропорт должен соответствовать международным требованиям и стандартам?

Кейс-задача 5. Проектирование структуры управления фирмы

Цель работы. На основании имеющихся данных спроектировать структуру управления, наиболее подходящую для данной фирмы.

Исходные данные: сведения о фирмах.

1. *Открытое акционерное общество «Оптические приборы и системы».*

Основные направления деятельности: проектирование, разработка и производство оптических приборов гражданского назначения.

Производимая продукция: микроскопы медицинского и исследовательского назначения (45 моделей), медицинские оптические приборы для диагностики (18 моделей), спектрофотометры (5 моделей), фотоаппараты (1 модель), оптические прицелы (1 модель).

Открытое акционерное общество «Оптические приборы и системы» находится в Санкт–Петербурге, имеет три производственные площадки, расположенные в различных точках города.

Среднесписочная численность работников – 4478 человек.

В настоящее время фирма работает над двумя новыми проектами – разработка спектрофотометра «Модель ХХ6» и фотоаппарата «Модель 2».

Функции, реализацию которых должна обеспечивать структура управления:

1. Маркетинговый анализ рынка.
2. Научно-техническая подготовка производства (научная, конструкторская, технологическая).
3. Производство продукции.
4. Реализация продукции.
5. Управление персоналом.
6. Учет и управление финансовыми потоками и ценными бумагами.
7. Управление корпоративным имуществом.
8. Управление информационными технологиями и обеспечение информационной безопасности.

Предприятие работает в условиях жесткой конкуренции со стороны зарубежных компаний. Рынок характеризуется высокой скоростью изменений, внедрения инноваций. Средний жизненный цикл продукции до момента морального устаревания составляет 1,2 года.

2. Общество с ограниченной ответственностью «COM-NET».

Основные направления деятельности: разработка и внедрение программного обеспечения в сфере управления предприятиями (программы бухгалтерского учета, в том числе по системе международной финансовой отчетности, управления персоналом, управление производством и т.п.).

Производимая продукция: пакеты программ для предприятий всех сфер деятельности.

Общество с ограниченной ответственностью «COM-NET» находится в Санкт-Петербурге; весь персонал размещается в офисе, арендуемом фирмой в бизнес-центре.

Численность персонала – 23 человека.

Основные задачи структуры управления:

1. Производство (разработка) программного обеспечения.
2. Внедрение программного обеспечения на фирмах-заказчиках.
3. Послепродажное обслуживание потребителей (мониторинг функционирования информационной системы, внесение модификаций, консультирование клиентов и др.)
4. Учет и управление финансовыми потоками и ценными бумагами.
5. Управление персоналом.
6. Маркетинг.

Отличительная черта фирмы в том, что ее продукция является результатом интеллектуальной деятельности. Фирма работает в условиях жесткой конкуренции со стороны как зарубежных, так и отечественных организаций.

3. Общество с ограниченной ответственностью «Мегамаркет»

Сфера деятельности фирма – розничная торговля. ООО «Мегамаркет» имеет сеть супермаркетов, предлагающих товарную номенклатуру более 7000 наименований.

Три супермаркета сети «Мегамаркет» находятся в Санкт-Петербурге, два – в Москве, один – в Волгограде, один – в Мурманске.

Среди поставщиков продукции в супермаркеты как отечественные, так и иностранные производители.

Ассортимент супермаркетов ООО «Мегамаркет» включает в себя продукты питания (мясо, рыбные и морепродукты, бакалея, молочные продукты, полуфабрикаты и др.), бытовую химию, домашний текстиль, товары для дома, мелкую и среднюю бытовую технику, теле-, аудио- и видеоаппаратуру.

ООО «Мегамаркет» стремится охватить все ценовые ниши рынка, поэтому в ассортименте имеется как продукция класса премиум (для населения с доходом более 400-600 долларов США в семье на человека), так и для среднего потребителя (с доходом от 150-200 долларов США в семье на человека).

Основные задачи, выполнение которых должна обеспечивать структура управления:

1. Управление продажами (расстановка и расположение продукции, оформление стеллажей, организация работы торгового зала, проведение мероприятий, привлекающих дополнительных покупателей, формирование группы постоянных покупателей и т.п.).
2. Организация поставок продукции в магазины (работа с отечественными и зарубежными поставщиками).
3. Управление персоналом.

4. Управление информационными технологиями.
5. Управление внешнеэкономической деятельностью.
6. Учет и управление финансовыми потоками.

Фирма работает в условиях средней конкуренции, занимая стабильную долю рынка (23%). На рынке существует возможность расширения, то есть ситуация, когда конкуренты начинают мешать друг другу, еще не наступила.

Задание

С учетом исходных данных спроектировать структуру управления ОАО «Оптические приборы и системы», ООО «COM-NET» и ООО «Мегамаркет».

Результаты должны быть представлены в виде схемы структуры управления каждой организации.

При выполнении задачи учесть, что необходимо сформировать состав подразделений и должностей, исходя из специфики организации и рыночных условий. Во главе любой организации стоит генеральный директор. Для упрощения задачи влияние собственников фирм (собрание учредителей, акционеров и др.) при проектировании структуры управления могут не учитываться.

Кейс-задача 6. Проблемы ОАО «Хлебозавод №3»

Изучите ситуацию.

Предприятие пищевой промышленности ОАО «Хлебозавод №3» занимается производством мелкоштучной сдобы, печенья, кондитерских изделий. Продукция фирмы реализуется через оптовые поставки в другие регионы, в магазины города и в собственный магазин. Организационная структура предприятия представлена на рисунке.

На данном сегменте рынка в настоящее время работают около 30 фирм: как крупные хлебозаводы, так и небольшие частные предприятия. Примерно год назад ОАО «Хлебозавод №3» начал испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через собственный магазин оказалась не очень эффективной, т.к. он был мало известен в городе. За последние четыре месяца положение предприятия резко ухудшилось: усилилась конкуренция; подорожали перевозки; увеличилась задержка оплаты за поставленную продукцию; участились сбои при доставке продукции в магазины; увеличилась невыборка ассортимента. И, как следствие этих факторов: не было заключено ни одного договора с новым магазином; не было оформлено ни одного крупного оптового заказа; было расторгнуто несколько договоров с прежними заказчиками.

Выполните следующие задания:

1. Определите точки напряжения (проблемы), обусловленные структурными факторами.
2. Укажите естественные противоречия в работе отделов предприятия.
3. На основе предложенной организационной структуры управления разработайте производственную структуру предприятия.
4. Разработайте предложения по совершенствованию организационной структуры предприятия и обоснуйте их.

Практические задания № 4.

Внутренняя и внешняя среда организации

Внутренняя среда организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на осуществляемые в организации процессы. Выделяют различные факторы внутренней среды организации. Это структура, цели, задачи, технология, персонал, совместные ценности, стиль организации, финансовая система, информационная система, стратегия, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культура организации и др.

Существуют различные **подходы к выделению параметров** внутренней среды организаций. По определению М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основными внутренними переменными организации являются цели, структура, задачи, технология и люди.

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

У организации могут быть разнообразные цели. Например, чтобы получить прибыль, бизнесмены и менеджеры организаций должны сформулировать цели в таких областях, как объемы продаж (доля рынка), разработка новой продукции, цены на нее, качество услуг, подготовка и отбор персонала. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, больше внимания уделяют социальной ответственности. Подразделения организации имеют собственные конкретные цели, которые должны вносить свой вклад в достижение цели всей организации и не противоречить друг другу.

Через установление целей можно воздействовать на события. Цель должна быть конкретной, объективной, реальной, предполагать действия, иметь соответствующее измерение.

Структура организации — это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Характерной чертой организации является разделение труда. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней. Выбор подразделений определяет структуру организации и, следовательно, возможности ее успешной деятельности. Вертикальное разделение труда создает иерархию управленческих уровней в организации.

Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Число лиц, подчиненных одному руководителю, называется сферой контроля. Чем больше сфера контроля, тем меньше (при прочих равных условиях) уровней управления создается в организации, и наоборот. Сфера контроля в организации часто варьируется в значительной степени, как по уровням управления, так и по подразделениям. Идеальной сферы контроля не существует, ее приемлемые значения колеблются от 2—3 до 50 и более.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. **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.

Задачи организации традиционно делятся на три категории по видам работ:

- работа с людьми;
- работа с предметами;
- работа с информацией.

Технология является четвертой важной внутренней переменной. **Технология** — средство преобразования сырья (будь то труд, информация или материалы) в конечные продукты или услуги.

Технология, применяемая в организации, зависит от типа производства. Типы производств бывают следующие: единичное, серийное, массовое.

В единичном производстве выпускаются отдельные образцы изделий или их небольшие партии, которые и повторяются через неопределенный промежуток времени. Единичное производство характеризуется большим удельным весом неповторяющихся операций. Серийное производство представляет собой выпуск партий изделий через определенные промежутки времени. Однородные операции здесь повторяются. Массовое производство характеризуется выпуском небольшой номенклатуры изделий, постоянной достаточно длительное время. Такой тип производства имеет большой удельный вес однородных, повторяющихся операций. В массовом производстве широко распространены механизация и автоматизация производства, конвейерный способ сборки. Большое влияние на технологию оказывает также индивидуализация производства: благодаря гибким технологиям даже в массовом производстве учитываются требования индивидуального заказчика к качеству изделия. Примером может служить производство автомобилей с учетом пожелания заказчика по цвету кузова, обивке салона, автоматизации перемены передач и т.п.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкурентной технологии как средства преобразования ресурсов, поступающих на входе, в форму, получаемую на выходе.

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 своих сотрудников. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой системе управления.

Под **внешней средой** понимаются все элементы, существующие за границами организации и способные оказывать воздействие как на организацию в целом, так и на ее отдельные части.

Для каждой организации следует проанализировать следующие 10 факторов: производственный, сырья, человеческих ресурсов, финансовых ресурсов, рыночный, технологический, экономических условий, правительственный, социо-культурный и международный. Все факторы внешней среды подразделяются на две основные группы — микросреда и макросреда, или прямого и косвенного воздействия.

Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на функционирование предприятия и испытывают на себе влияние его операций. К данной группе относят поставщиков, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и

др. К факторам косвенного воздействия относятся экономические, природные, социально-политические, нормативно-правовые и другие факторы.

При проведении операций предприятие вынуждено в первую очередь учитывать требования внешней среды прямого воздействия. Так, продавая свою продукцию на рынке, предприятие должно учитывать покупательский спрос на нее, а также позицию конкурентов.

Кроме факторов прямого воздействия руководитель должен учитывать также внешнюю среду косвенного воздействия. Она не оказывает прямого влияния на операции фирмы, так как при этом не сталкиваются интересы двух сторон, нет выбора альтернативы. Среда косвенного воздействия не влияет на состояние фирмы в настоящий момент. В то же время такие факторы, как новые технологии, экономический спад, инфляция, политические изменения в соседнем государстве, отношение прессы к данному бизнесу или конкретному бизнесмену скажутся на деятельности предприятия в будущем и могут даже оказаться решающими. Влияние факторов косвенного воздействия опосредовано через изменение факторов среды прямого воздействия. Например, экономический спад приведет к сокращению числа рабочих мест, следовательно, — к уменьшению доходов населения и спроса на вашу продукцию, или применение новой технологии вашим конкурентом даст ему выигрыш в качестве продукции, что укрепит его позиции на рынке и снизит ваши. Поэтому менеджер обязан предусматривать влияние факторов среды косвенного воздействия и реагировать на них своевременно. Таким образом, реакция предприятия на факторы прямого и косвенного воздействия различна.

На изменения в факторах прямого воздействия предприятие может реагировать двояко: перестроить внутреннюю среду и начать политику активного приспособления или политику противодействия. К факторам косвенного воздействия предприятие вынуждено максимально приспособлять свои внутренние переменные: цели, задачи, структуру, технологию, персонал и др.

Задание 1. Ситуации для анализа

Ситуация 1. Концерн «Энергия»

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За 6 лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих.

В «Энергии» задумались над неизбежностью конверсии раньше других, и, пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки — «теория успеха» и «управление на спаде». Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе

конструкторских отделов и производственных цехов — не новинка. Но в «Энергии» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне было создано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью и не востребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной «вертикальной» (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью работников при разнообразных формах собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы, принятая в «Энергии», — семья — гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Источник: Известия. 1992. № 162 (НМ. № 31. С. 6).

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какие внутренние переменные организации описаны в ситуации?
2. Как изменились внутренние переменные под влиянием внешних факторов?
3. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Ситуация 2. Система бирж «Алиса»

Декларация независимости «государства» «Алиса» провозглашена на июньском (1992 г.) «Большом совете президентов». Согласно «Единому положению о системе „Алиса“ будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В Положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги — «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли. Кроме основного Положения, разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «*public relations*». По оценкам экспертов, необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных

отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной — хотя и достаточно серьезной — перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

Источник: Коммерсанта. 1992. № 27.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Если судить по данной информации, какие факторы внешней среды стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?
2. Какие факторы макросреды оказали наиболее существенное влияние на деятельность системы бирж «Алиса»?
3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

Задание 2. Анализ организации в сфере ФКС

Необходимо описать любую физкультурно-спортивную организацию и проанализировать по ней параметры системного подхода, отражающиеся в следующих вопросах:

1. Является данная система закрытой (открытой), объяснить, почему.
2. Какими свойствами данная система обладает (целостностью, эмерджентностью, адаптивностью и т.д.), описать, объяснить.
3. Какие связи применяются в данной системе.
4. Описать структуру системы, выделить параметры внутренней среды организации и их взаимозависимость.
5. Выделить параметры внешней среды прямого воздействия, как они влияют на организацию, как взаимодействуют между собой.
6. Выделить параметры внешней среды косвенного воздействия, каким образом они влияют на рассматриваемую организацию.
7. Описать, как проявляются характеристики развитости внешней среды применительно к анализируемой организации.
8. Описать, на каком этапе жизненного цикла и почему, находится рассматриваемая организация.

Практические задания №5. Проведение SWOT-анализа

При формировании портфеля инноваций, определении стратегии развития организации рекомендуется проводить комплексный анализ всех сторон ее деятельности. Одним из компонентов комплексного анализа является *SWOT-анализ* (рис. 1).

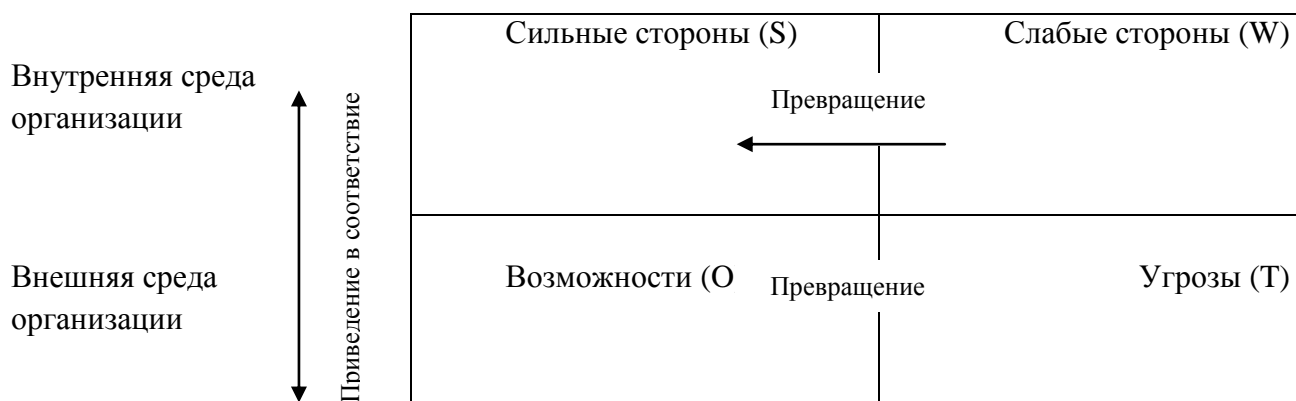


Рис. 1. Схема проведения *SWOT-анализа*

Идея *SWOT-анализа* заключается в следующем:

- а) изучение потенциала фирмы с целью превращения ее слабых сторон в сильные стороны и угроз в возможности;
 - б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.
- SWOT-анализ* можно проводить в пять этапов.

На **первом этапе** изучаются сильные стороны фирмы — ее конкурентные преимущества в следующих областях:

- патентоспособность выпускаемых товаров;
- цена товаров;
- прогрессивность технологии;
- квалификация кадров;
- стоимость ресурсов, применяемых фирмой;
- возраст основных производственных фондов;
- географическое расположение фирмы;
- инфраструктура;
- системы маркетинга и менеджмента;
- сила конкуренции на входе и выходе системы менеджмента фирмы и др.

На **втором этапе** изучаются слабые стороны фирмы. Этап начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам. Строится дерево показателей конкурентоспособности товаров. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом. Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам фирмы.

На *третьем этапе* изучаются факторы макросреды фирмы (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков.

На *четвертом этапе* изучаются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы, патенты и др.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабых и умножения сильных сторон фирмы.

На *пятом этапе*, последнем, согласуются силы с возможностями формирования проекта отдельных разделов стратегии фирмы.

Задание 1. Ситуации для анализа

Ситуация 1. Фирма и ее конкуренты

Допустим, фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели, представленные в табл. 3. На основе этих данных требуется провести SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы на ближайшие 5 лет. Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Таблица 4.

Исходные данные для SWOT-анализа

Показатель по конкретному товару данной группы	Значение показателя			
	конкуренты			фирма
	1	2	3	
1. Число патентов, полученных по конструкции товара	1	—	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, единица 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.	4 200	4 150	5 300	3 200
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 менеджмента	5	6	6	7
11. Географическое расположение	Удобно е	Среднее	Среднее	Удобно е
12. Товарная марка фирмы	Известн	Известна	Известн	Неизве

	ая	я	ая	стная
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

Практические задания №6.

Жизненный цикл организации

При анализе основных характеристик организации важно рассмотреть жизненный цикл организации, который играет большую роль в системе 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 своих менеджеров. Основной задачей предприятия здесь 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 в узких областях знаний.

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

Выделяются три стадии зрелости организации: ранняя, промежуточная и окончательная. Период *ранней* зрелости характеризуется систематическим ростом организации, в период *промежуточной* зрелости происходит сбалансированный рост, а стадия *окончательной* зрелости — 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. Главная задача организации в данный период — 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.

Задание 1. Ситуации для анализа

Ситуация 1. Жизненный цикл организации «Бенкрофт энд компани»

В 1891 г. американец Джеймс Бенкрофт открыл в Чикаго первый магазин, который положил начало большой сети универмагов «Бенкрофт энд компани». Основной целью в то время он ставил выживание, которое можно было достигнуть, привлекая в маленький магазин как можно больше покупателей. Для этого Бенкрофт 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 поместить 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 Бенкрофт сумел завоевать определенную нишу на рынке.

Магазины фирмы «Бенкрофт энд компани» появились еще в двух крупных городах США, были созданы филиалы. Соответственно расширился штат сотрудников, возникла необходимость в организации собственной службы охраны, налаживались связи с поставщиками. Контроль за деятельностью персонала, структур находился в руках Джеймса Бенкрофта, стиль руководства был авторитарный. В это же время он разработал специальные программы по увеличению жалования сотрудникам в зависимости от получения прибыли.

В середине 20-х годов XX в. во главе компании становится сын Джеймса — Сирилл Бенкрофт. Под его руководством в компании осуществляются нововведения в развитии 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, а также в ознакомлении с новыми разработками в области торговых операций. В этот период компания «Бенкрофт энд компани» завоевала достойное место на рынке товаров и услуг и стала одной из самых популярных в США.

В начале 50-х годов новым управляющим стал сын Сирилла — Филипп Бенкрофт. Он продолжил политику своего отца. Его стремление к расширению требовало новых инвестиций. При поддержке совета директоров были выпущены акции, большая часть которых быстро разошлась на бирже. Акционеры считали это надежным вложением

капитала. Продолжилось расширение сети универмагов. Внутри магазинов произошли конструктивные изменения, появились 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 индивидуальный подход к сотрудникам: за высокие результаты в работе они вознаграждались.

С середины 60-х годов начался период затишья. Все магазины работали и стабильно приносили прибыль. Никаких нововведений не принималось.

В конце 80-х годов компанию чуть было не поглотила другая организация: корпорация «Интеркопт» делала серьезные попытки захватить «Бенкрофт энд компани». Средств на «борьбу» не хватало, и «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 катастрофу. Благодаря нововведениям она смогла оживить компанию: введение новых должностей, расширение рынков сбыта, повышение уровня рекламы, консультации с продавцами по вопросам покупок, технологические новшества.

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 «Бенкрофт энд компани» — одна из наиболее известных на рынке товаров и услуг, а в результате слияния с компаниями, производящими одежду, обувь и мебель, она расширила сферу деятельности и является производящей компанией.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Определите основные фазы в жизни компании «Бенкрофт энд компани», сделайте их анализ. Какие цели доминировали в каждой фазе развития?
2. Что привело к созданию ситуации, когда «Бенкрофт энд компани» была на грани захвата другой организацией?
3. Какие действия помогли оживить компанию «Бенкрофт энд компани»?

Ситуация 2. Собственное дело

Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена. Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо.

Однажды она окончательно решила основать собственное дело — заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха. Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она

стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садилов, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но, при этом, несколько ухудшилось качество работы и часть клиентов снова вернулась к профессиональным фирмам.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла, которые прошло дело Анастасии.
2. Учла ли Анастасия сложности периода роста?
3. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии? Как преодолеть кризис этого периода? Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?

Практические задания № 7. **Хозяйственные организации**

Хозяйственные организации создаются для удовлетворения потребностей и интересов учредителей и общества путем производства товаров или оказания необходимых услуг и получения прибыли.

Хозяйственные организации согласно ГК РФ являются юридическими лицами, имеют в собственности, хозяйственном владении и оперативном управлении обособленное имущество и отвечают по своим обязательствам этим имуществом. Хозяйственные организации самостоятельно осуществляют свою деятельность, продают выпускаемую продукцию, используют прибыль.

Хозяйственные организации могут быть классифицированы по следующим признакам:

1) по формам собственности:

- государственные;
- муниципальные;
- общественные;
- арендные;
- частные;
- групповые;
- смешанные.

2) по отношению к прибыли: коммерческие и некоммерческие.

3) по правовому положению:

- полное товарищество;
- товарищество на вере;
- общества ограниченной ответственности;
- общество дополнительной ответственности;
- акционерное общество;
- дочерние и зависимые общества.

4) по размерам: крупные, малые, средние.

5) по участию в различных секторах производства:

- отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья (организации и предприятия с/х, лесного и рыбного хозяйства, угольной промышленности и т.д.);
- отрасли вторичного цикла (организации и предприятия обрабатывающей промышленности);
- отрасли третичного цикла (организации и предприятия, оказывающие услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов, – банки, страховые компании, образовательные учреждения и др.);
- организации и институты, занимающиеся информационной технологией.

Задание 1.

Составьте таблицу основных типов хозяйственных организаций по следующей форме

Таблица 5

Тип организации	Учредители	Формы учредительных документов	Органы управления	Ответственность	Уставный (складочный) капитал	Преимущества	Недостатки

Задание 2.

Составьте сравнительную характеристику положительных и отрицательных аспектов функционирования единичных и групповых форм организаций. Результат опишите в таблице.

Таблица 6

Организационная форма организация	Особенности функционирования	Достоинства	Недостатки
Единичные организационные формы организаций			
Групповые организационные формы организаций			

Задание 3.

Приведите 7 примеров (и объясните их) по любым единичным и групповым организационным формам организаций.

Примеров должно быть ВСЕГО 7. Студент выбирает на свой выбор любые единичные и групповые организационные формы организаций, примеры по которым ему будет удобнее и понятнее представить.

Практическое задание №8.

Законы организации и их реализация

К основным законам организации относят:

Закон синергии. Для любой системы (технической, биологической или социальной) есть такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т.д.), либо значительно меньше. Особое значение имеют социальные системы в виде компаний, фирм, товариществ или обществ. Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор, при котором ресурсы оптимально взаимодействовали бы между собой, создавая эффект положительной синергии.

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

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

Закон информированности-упорядоченности. Каждая система (биологическая или социальная) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения).

Закон единства синтеза и анализа. Каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на более экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций.

Закон пропорциональности-композиции (гармонии). Каждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Задание 1

Действие какого из законов организации наблюдается в данной ситуации?

В 1897 г. на северо-западе Канады, в бассейне р. Клондайк был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Данная ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей.

Задание 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 помещений и др. В ходе 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» был зарегистрирован в 1984 г. как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно ст. 6 Федерального закона «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21 октября 1994 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.

Задание 3

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

Персонал компании для поддержания ее устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и прочем, не всегда заботясь об ее упорядоченности, систематизации и объеме. Обычно в компании хранятся рекламные листки, ксерокопии каких-либо «важных» сообщений, досье на каких-то лиц или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является информационным «мусором». Компания тратит большие 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. Иногда в компании собирается много информации «на всякий случай». Руководителю кажется, что он тем самым создает для себя и своей фирмы зону безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти много финансовых и материальных ресурсов. Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. дол. 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.

Задание 4

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

- Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также 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 год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Директор оказался прав, через 4—5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников 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 негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

Задание 5.

Привести примеры и охарактеризовать их по любым 7-ми законам организации. Для иллюстрации можно выбрать законы организации из любой категории.

Практическое задание №9.

Коммуникации в организации

Коммуникация лежит в основе функционирования любой организации и пронизывает все системы управления человеческими ресурсами.

Общение является неотъемлемой чертой организационного быта. Каждый член организации, будь то руководитель или сторож, участвует в коммуникационном процессе. Однако интенсивность этого участия и самое главное — его цели неодинаковы у различных членов организации. Сотрудники общаются друг с другом, чтобы:

- выразить свои чувства и эмоции (социальная цель);
- получить или предоставить информацию (профессиональная цель);
- оказать влияние на поведение других членов организации.

Последняя цель полностью совпадает с целью управления персоналом организации — добиться необходимого для компании производственного поведения своих сотрудников, что позволит реализовать организационные цели. Следовательно, коммуникация может и должна являться элементом системы управления персоналом.

Традиционно выделяют две формы коммуникации — вербальную и невербальную. При **вербальной коммуникации** в качестве символов используются слова человеческого языка. **Невербальная коммуникация** предполагает передачу информации при помощи движений человеческого тела.

В свою очередь вербальная коммуникация подразделяется на устную и письменную (табл. 7).

Таблица 7.

Типы и методы коммуникаций

Тип коммуникаций	Основной метод (средство) коммуникации
<i>Вербальная</i> Устная	Конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы
Письменная	Письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронная почта
<i>Невербальная</i>	Поведение человека, гримасы, взгляд, интонация, тембр голоса, поза, тесты

Естественно, что руководителей, прежде всего, интересует вопрос о том, какие коммуникационные методы следует выбрать для взаимодействия со своими сотрудниками. Здравый смысл подсказывает, а специальные исследования подтверждают, что выбор метода коммуникации зависит от характера передаваемой

информации, находящихся в распоряжении руководителя ресурсов, особенностей получателя информации (табл. 8).

Таблица 8

Характеристика методов коммуникаций

Метод	Характеристика		Богатство передачи	Область эффективного использования
	обратная связь	канал		
Личная беседа	Немедленная	Аудио и визуальный (невербальный)	Очень высокое	Сложная коммуникация, требующая двусторонней связи
Телефонный разговор	Быстрый	Аудио	Высокое	коммуникация, требующая двусторонней связи
Документ, направленный адресату	Медленная	Визуальный (вербальный)	Ограниченной	Четкая и рациональная коммуникация
Общий документ	Очень медленная (часто отсутствует)	Визуальный (вербальный)	Низкое	Официальная коммуникация на организационном уровне

Большинство руководителей предпочитают использовать несколько методов коммуникации, дополняющих и усиливающих друг друга. Например, после проведения совещания с подчиненными (устная коммуникация) направлять им меморандум с изложением основных моментов состоявшегося обсуждения.

Задание 1. Ситуации для анализа

Ситуация 1. Влияние коммуникаций на финансовые результаты филиала корпорации

Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей транснациональной корпорации в июне 1997 г. 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), встречался с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу: операционная компания в каждой стране). С начала сентября в 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 работали почти 100 человек, большинство из которых опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено, что 1 октября 1998 г. состоится Всемирная видеоконференция г-на Фокса. На конференцию были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний. В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию корпорации: ликвидация Европейской штаб-квартиры до 1 января 1998 г., преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция закончилась, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления г-на Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как скажется на поведении сотрудников филиала полученная информация? Как она и метод ее передачи повлияет на сотрудников Европейской штаб-квартиры? 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?

Ситуация 2. Сокращение штатов компании

Алексей Иванович Некрасов в очередной раз прочитал лежавший перед ним документ, взял авторучку, повертел ее в руке и снова положил на стол. Больше часа он сидел перед подготовленным обращением начальника отдела кадров к сотрудникам, созданной 7 лет назад и бессменно возглавляемой им компании, и не мог поставить свою подпись. Генерального директора можно было понять: по истечении 6 лет сказочного успеха, сделавших компанию лидером своей отрасли и одним из наиболее престижных работодателей, детище Некрасова столкнулось с серьезными проблемами. В результате августовского кризиса почти на 30% сократилась выручка, а издержки остались практически неизменными. После долгих размышлений было принято решение сократить 20% 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 связывала личная дружба. 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 пяти 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 7 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 обсуждения 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 это письмо?

Практическое задание №10.

Принципы в организации

По мнению большинства исследователей, **принцип** является оптимальным правилом (нормой), которое сформулировано людьми и носит 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.

Так, на рубеже XIX-XX вв. основатель школы научного менеджмента Ф. Тейлор сформулировал 4 принципа управления индивидуальным трудом рабочих. Основатель классической административной школы управления А. Файоль в книге «Общее и промышленное управление», опубликованной в 1916г., разработал систему общих принципов управления, состоящую из 14 пунктов. Принципы управления 90-х годов XXв. основное внимание уделяют социальному аспекту управления. К концу XX в. практика выработала свои принципы.

В литературе приводится различная классификация принципов организации. Одни авторы подразделяют их на общие, частные и ситуационные, другие выделяют принципы статического и динамического состояния организации, а также общие принципы организации. Объединяя эти подходы, можно подразделить принципы на общие – для всех организаций и ситуаций, частные и ситуационные – характерные только для определенной сферы или ситуации в деятельности организации, и, кроме того, принципы, характерные для определенного состояния организации – динамического и статического.

Помимо этого, в литературе принципы организации разделяют на три группы:

1. структурные принципы (разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность);
2. принципы процесса (справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, корпоративный дух, единство команд, подчинение главному интересу);
3. принципы конечного результата (порядок, стабильность, инициатива).

Ситуация 1 «Разграничение прав собственности на московские памятники истории и культуры»¹

Введение

¹ См.: Ситуационный анализ (case study) в учебных курсах по государственному управлению и политике: Учебное пособие/ Федеральное агентство по образованию. Научный фонд подготовки кадров; [Г.Л. Купряшин и др.]. – М.: Издательский дом «Новый учебник», 2004. (Создан при участии студентов факультета государственного управления МГУ И. Ермоленко, О. Фроловой) стр. 230-237.

Основная задача данного кейса – разделение полномочий между центром и регионами, что очень актуально для современной России. Данная проблема рассматривается на примере конфликта между федеральными и московскими органами власти в области культурной политики. Нерешенные проблемы, вызванные экономическими трудностями в стране, неполнотой законодательного регулирования (в первую очередь отсутствием четкого разграничения компетенции между федеральными, региональными и муниципальными органами власти), зачастую приводят к разногласиям и конфликтам между органами государственной власти и органами местного самоуправления. Проблема нередко усугубляется субъективным фактором – неумением, а подчас и нежеланием соответствующих должностных лиц вырабатывать согласованные решения, направленные на взаимодействие федеральных, региональных и муниципальных органов власти. Поэтому конфликты являются постоянным спутником деятельности любого государственного органа. Они оказывают существенное негативное влияние на эффективность деятельности органов государственной власти, их разрешение требует значительных трудовых, временных, информационных ресурсов. Поэтому обучение методикам урегулирования конфликтов, применение этих методик в конкретных ситуациях чрезвычайно необходимо для будущих государственных служащих.

В ходе работы с кейсом студенты должны будут проанализировать ситуацию, выявить причины описанного конфликта, а также выработать стратегии его урегулирования.

Содержание

Всегда актуальная для России проблема разграничения полномочий центра и регионов нашла свое проявление и в конфликте федеральных и московских властей в области культурной политики.

Причины разгоревшегося в настоящее время противодействия между федеральными и московскими органами власти по поводу разграничения прав собственности на столичные памятники истории и культуры зародились еще в советские времена. Инициативные сотрудники Общества охраны памятников хотели обезопасить исторические здания от своенравных партийных руководителей, по решению которых было снесено более 300 памятников архитектуры. Причем часто происходило это не их идейных соображений. Например, накануне официального визита в столицу президента США Ричарда Никсона весной 1972 года советские власти расчистили маршрут следования почетного гостя от непрезентабельной московской старины. Были снесены церковь Казанской Богоматери у Калужских ворот, дом у Пречистенских ворот, целые кварталы в начале Знаменки. Чтобы сохранить хотя бы что-то из архитектурного наследия, деятели культуры пошли на чисто бюрократический ход. Мало-мальски ценному зданию они присваивали статус памятника республиканского (т.е. федерального) значения, надеясь, что таким образом они защитят здания от произвола московских чиновников.

Однако, в начале 90-х годов такая ситуация привела к возникновению спора по поводу собственности на памятники. По версии федеральной власти, они должны были принадлежать правительству России, а не городу. В доказательство приводилось постановление Верховного Совета Российской Федерации от 27 декабря 1991 г. №3020-1 «О разграничении государственной собственности в Российской Федерации на

федеральную собственность, государственную собственность республик в составе Российской Федерации, краев, областей, автономной области, автономных округов, городов Москвы и Санкт-Петербурга и муниципальную собственность», пункт 1 которого содержал следующую норму: «объекты государственной собственности, указанные в Приложении 1 к настоящему Постановлению, независимо от того, на чьем балансе они находятся, относятся исключительно к федеральной собственности». В вышеупомянутом Приложении 1 наряду с другими были указаны «объекты историко-культурного и природного наследия и художественные ценности. Учреждения культуры общероссийского значения, расположенные на территории Российской Федерации».

Однако федеральные органы не предпринимали никаких реальных действий в отношении столичных зданий-памятников, и поэтому фактически они принадлежали правительству Москвы, которое активно их использовало. Большая часть памятников была сдана в аренду коммерсантам при условии оплаты ими реставрационных работ. Таким образом, Мэрия добивалась сразу двух целей: город получал и бесплатный ремонт, и доход. Сначала схема работала отлично. Разваливающиеся фасады преобразились, и к 2001 году подавляющее большинство объектов было отремонтировано. Однако вскоре выявились серьезные проблемы.

Во-первых, дала себя знать своеобразная реставрация «по-московски», когда от здания оставался только фасад, а внутри евроремонтом уничтожались все исторические элементы. Происходило это следующим образом. Здание, представляющее культурно-историческую ценность, сдавалось в аренду инвестору, который брал на себя его ремонт. Но инвестором-реставратором зачастую оказывалась коммерческая структура, не имеющая ни опыта подобной работы, ни соответствующей лицензии. В результате после «реставрации» историческое здание изменялось до неузнаваемости. В ряде случаев на месте памятника культуры возникало фактически новое строение, отчасти имитирующее прежнее, но само по себе уже не представляющее никакой культурной ценности. Между тем, согласно общепринятым международным нормам, историко-культурный памятник должен именно реставрироваться, а не реконструироваться. Именно на этот аспект особенно обращали внимание представители федеральной власти. По их мнению, только жесткий контроль Министерства культуры мог обеспечить сохранность исторической ценности зданий-памятников, а пока они принадлежат мэрии, последняя будет распоряжаться ими только исходя из соображений прибыльности, что приведет к утрате культурного наследия. Городские чиновники возражали, что в 90-е годы федеральный центр, можно сказать, бросил архитектурные памятники Москвы на произвол судьбы и что если бы не усилия муниципальных властей, ситуация могла бы быть намного хуже, чем теперь.

Вторая проблема заключалась в том, что памятники в основном занимали дорогостоящую землю в центре Москвы, которую большое количество компаний, специализирующихся на постройке элитных жилых комплексов, желало бы приобрести. Часть из них снесли официально, другие были уничтожены пожарами. Всего за 90-е годы таким образом было утеряно 30 охраняемых государством зданий. На их месте, разумеется, тут же появились весьма дорогостоящие современные постройки.

Еще один аспект пользования памятниками касался порядка сдачи их в аренду. Дело в том, что городские ставки аренды заметно ниже реальных, сложившихся на рынке. Поэтому организации, арендующие помещения памятников истории и культуры

московских властей, незамедлительно сдавали их в субаренду, что приводило, с одной стороны, к ослаблению контроля за порядком использования памятников и их состоянием, а с другой – к расцвету коррупции среди городских чиновников, ведающих вопросами аренды. Обвиняя мэрию в существовании подобной практики, представители федеральной власти обещали навести порядок в этом вопросе, как только спорные здания перейдут в собственность федерации.

Сразу после отставки Б.Н. Ельцина федеральная власть проявила интерес к московским памятникам, решив, наконец, взяться за проблему всерьез. Министерство культуры создало специальное Агентство по управлению и использованию памятников истории и культуры и уполномочило его сдавать в аренду столичные здания-памятники. Если учесть, что в столице тем же занималась одна из структур мэрии – Главное управление охраны памятников истории и культуры, то понятно, что на один дом стали претендовать сразу несколько арендаторов: первые заключили договор с федеральным агентством, другие – с городом.

Мэрия в срочном порядке начала оформлять документы на памятники как на городскую собственность. Было принято постановление правительства Москвы № 299-ПП от 27 марта 2001 года «О регистрации в госсобственность Москвы недвижимых памятников истории и культуры, находящихся в оперативном управлении Главного управления охраны памятников г. Москвы», которое было зарегистрировано Министерством юстиции и, таким образом, вступило в законную силу. В соответствии с этим актом столичная власть в короткие сроки оформила право собственности на 943 спорных здания из 1566 (оформлять остальные дома, в которых находились федеральные ведомства, мэрия не рискнула). Однако скоро федеральная власть начала предъявлять мэрии требования о возвращении имущества, в том числе и Дома московского генерал-губернатора на Тверской, 13, в котором находится рабочий кабинет мэра. После отказа московской стороны заместитель прокурора Москвы обратился в Арбитражный суд Москвы с иском о признании вышеупомянутого постановления № 299-ПП недействительным. Любопытно, что чиновники правительства Москвы к тому времени уже отменили 299-е постановление и приняли новое (№477) практически с тем же текстом, но изъяв из предложения адреса 250 объектов и сократив, таким образом, свои претензии. Казалось бы. Федерация требует отменить то, что уже отменено. Однако истец рассчитывал на то, что суд признает незаконными сами основания, которые содержатся в данном акте, и тогда 477-е постановление автоматически утратит силу.

Первое заседание суда состоялось 2 сентября 2002 года. Истец заявлял ходатайство о направлении дела в Высший арбитражный суд РФ первой инстанции из-за того, что «имущественный спор субъекта РФ и Российской Федерации должен рассматриваться в данном суде». Слушание было перенесено.

На втором заседании 25 сентября 2002 года суд удовлетворил ходатайство столичного правительства отложить дело в связи с неявкой представителя Министерства культуры, а также ходатайство о привлечении к процессу в качестве третьих лиц Департамента имущества Москвы и Института Латинской Америки Российской академии наук (который, как выяснилось, располагался в одном из спорных зданий и по некоторым причинам тоже являлся заинтересованной стороной).

Следующее заседание 30 октября 2002 года также не продвинуло дело. Суд отклонил ходатайство Министерства имущества РФ о передаче дела на рассмотрение в

высший арбитражный суд, но в то же время удовлетворил просьбу представителей столичных властей о привлечении к участию в споре в качестве третьего лица ЗАО «СКС» (эта компания выполняла работы по реконструкции одного из спорных объектов). Кроме того, было заявлено ходатайство о привлечении для участия в деле подворья патриарха Алексия II, чьи интересы также затрагивались, так как в числе оспариваемых памятников архитектуры числился Заиконоспасский монастырь. В связи с тем, что на судебном заседании представители этих сторон отсутствовали, пришлось еще раз перенести рассмотрение дела на 18 декабря.

В связи с болезнью судьи это заседание было отменено и назначен новый срок – 16 января 2003 года. И вновь, по ходатайству мэрии, настаивающей на привлечении к процессу все новых участников, рассмотрение дела было отложено еще на месяц – до 16 февраля.

Однако заседание суда не состоялось и на этот раз, поскольку Министерство имущественных отношений подало кассационную жалобу на вынесенное ранее определение Московского арбитражного суда об отказе в применении мер обеспечительного характера (дело в том, что суд не удовлетворил ходатайство Министерства о запрете московскому правительству заключать какие-либо сделки со спорными объектами до рассмотрения дела по существу). Материалы дела были переданы в Федеральный Арбитражный суд Московского округа, заседание которого назначили на 27 февраля.

В то время как судебное разбирательство затягивалось, стороны уже начали вести войну с применением «оружия массового поражения» – телевидения, печати, групп захвата, милиции. Появились случаи силового захвата зданий.

Например, 14 ноября 2002 года к зданию федерального Агентства по управлению и использованию памятников истории и культуры в Архангельском переулке столицы подъехало несколько машин с судебным приставом, вице-президентом Международного банка реконструкции и развития, участковым милиционером, 40 сотрудниками ЧОПа и 2 понятыми. Замок на воротах ограды визитеры перекусили гидравлическими ножницами, входную дверь выбили ногами, а в фойе столкнулись с местной охраной и заместителем руководителя агентства. Дело было в том, что МБРР заключил договор аренды на здание агентства с московским Управлением охраны памятников (так как само здание является памятником архитектуры) и решил занять арендованное здание.

Федеральная сторона также применяла силовые методы. В июле чиновники федерального Агентства по управлению и использованию памятников истории и культуры России выселили из исторического здания на Николаямской улице, дом 22, общероссийскую организацию инвалидов «Помощь и милосердие». Вместо них трехэтажный особняк стала занимать общественная организация «Кировцы», в которую входят ветераны МВД. Доказывая законность своих действий, руководство «Кировцев» предъявило документы на здание, выданные Агентством по использованию памятников истории и культуры.

Борьба велась и посредством СМИ. В прессе постоянно появлялись статьи с обвинениями в адрес и московской, и федеральной властей, а также Арбитражного суда Москвы:

- «Мэрия и правительство России делят 943 памятника архитектуры. Цена вопроса – минимум полмиллиарда долларов в год»

- «У Лужкова хотят отнять дом на Тверской, 13»
- «Мы теряем исторический облик Москвы»
- «...попытки правительства Москвы ввести в процесс все новых и новых третьих лиц следует рассматривать как умышленное затягивание рассмотрения дела по существу, осуществляемое на грани злоупотребления процессуальными правами. Пока единоборство федеральных ведомств и московского правительства ведется в сфере казуистических тонкостей судопроизводства, московская общественность пытается противостоять мэрии своими силами»
- «...при попустительстве, а порой и прямом участии правительства Москвы разрушаются здания, столетиями формировавшие облик столицы»
- «В стране начался новый передел собственности. Чиновники решили прибрать к рукам ставшие прибыльными памятники культуры»
- «Москва будет реставрировать, а другие – пользоваться?»
- «Лужкову выставят счет за аренду мэрии»
- «Федералы не отдадут историческую недвижимость на поругание мэрии»

Зачастую печатались довольно резкие высказывания представителей сторон в адрес друг друга. Например, мнение заместителя начальника Главного управления охраны памятников города Москвы: «Организация, учредителем которой выступает Министерство культуры России, действует по сказке: «У зайца была изба лубяная, а у лисы ледяная». Я думаю, по действиям агентства ясно, кто «лиса». Эти действия, на мой взгляд, никак не согласовываются с принципами работы Минкультуры». А руководитель Агентства по управлению и использованию памятников истории и культуры представил мнение другой стороны: «Российское правительство исправно платит в городской бюджет за аренду зданий, принадлежащих Москве. Почему бы мэрии не платить за аренду федеральных зданий? Представьте: вы выезжаете с семьей за город, а вернувшись, обнаруживаете – квартира ваша занята чужими людьми. Я думаю, вы тоже пойдете в суд».

В ноябре 2002 года Фондом геостратегических исследований был проведен опрос общественного мнения по вопросу о принадлежности московских памятников истории и культуры. 52,2% респондентов из 9 городов Российской Федерации заявили, что наиболее значимые архитектурные памятники Москвы должны находиться в ведении федерального центра. Группа поддержки действий московских властей, которая считала недопустимым вмешательство федерального центра в управление объектами культуры, расположенными в Москве, составила лишь 2% опрошенных.

Итак, события показывали неэффективность попыток разрешить вопрос принадлежности памятников в судебном порядке. Становилась очевидной необходимость поиска альтернативных путей решения проблемы, новых управленческих шагов.

Задание

1. Проанализировать рассмотренный материал. Разработать возможные альтернативы развития событий. Найти возможные пути разрешения данного конфликта. Описать.
2. Какие принципы организации можно выделить в представленной ситуации. Описать их с примерами.

Практическое задание 2.

Сформулировать, описать и объяснить принципы, применяемые в физкультурно-спортивной организации (в которой вы работаете, тренируетесь).

Описать не менее 10 принципов.

Практическое задание №11. **Организационная культура**

Существуют два подхода к определению понятия организационной культуры. Согласно первому подходу понятие организационной культуры включает принимаемые большей частью сотрудников организации философию и идеологию управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы.

Согласно второму подходу понятие организационной культуры можно трактовать как образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации, как ценности, которых придерживается данный индивид, а также как символика, посредством которой ценностные ориентации передаются другим членам организации.

Задание 1. Ситуация для анализа: «Роль культуры в формировании стратегических альянсов»

Этап 1

Крупная германская фирма «Сигма АГ» с общей численностью занятых около 400 тыс. человек, включающая около 500 предприятий в разных странах мира, занимает устойчивое положение на мировом рынке информационной, бытовой и телекоммуникационной техники, транспортных средств и энергетического оборудования. Рыночные перемены в России обусловили интерес фирмы к российскому рынку. Этому содействовала также обострившаяся конкуренция на мировом рынке.

На первом этапе проникновения на российский рынок была избрана такая организационная форма, как представительство, открытое в Москве. Его функции состояли в анализе потребностей российского рынка, рекламе продукции фирмы, поиске конкретных потребителей и проведении предварительных переговоров о продаже оборудования. Окончательное решение о заключении торговых контрактов принимали компетентные уполномоченные специалисты, выезжавшие для этого из Германии в Москву. Представительство было укомплектовано германскими специалистами с хорошим образованием, но небольшим практическим опытом. Некоторые из них знали русский язык. Представительство возглавил один из опытейших менеджеров фирмы, 45-летний Ю.Вигель, проработавший в ней 10 лет. Он организовал и некоторое время возглавлял аналогичное представительство в Дании. Предложенный именно им вариант был реализован в Москве.

Результаты работы представительства в течение 2 лет были оценены руководством компании как не вполне удовлетворительные. Оно обратило внимание на то, что некоторые фирмы из Юго-Восточной Азии, сравнительно поздно вышедшие на рынок, интенсивно наращивают объемы продаж при сопоставимом уровне затрат. Российский рынок оценивался фирмой как ёмкий и считался перспективным. Для исследования ситуации и выработке предложений по реорганизации работы представительства из головной компании в Москву был направлен ведущий менеджер Х. Краузе, руководивший аналогичным представительством в Польше. Он привлёк к анализу московскую консалтинговую фирму; ситуацию изучала также группа специалистов представительства.

Задания для групп:

1. Консалтинговая группа (группа 1) и группа специалистов (группа 2) после внимательного ознакомления с ситуацией должны дать обоснованное предложение по реорганизации работы представительства с учётом культурных различий.
2. Группе 3 предлагается сравнить два варианта решения проблемы и сделать обоснованный выбор:
 - при сохранении количества работников провести реструктуризацию кадров путём частичной замены немецких специалистов российскими, которые должны заниматься изучением российского рынка и взаимодействовать с российскими фирмами-посредниками в Москве.
 - при сохранении кадрового потенциала представительства привлечь к его управлению в качестве заместителя руководителя российского специалиста, имеющего большой опыт работы, обширные деловые и личные связи.

Этап 2

Согласившись с предложением Х. Краузе, руководство фирмы приняло решение о реструктуризации кадрового потенциала. Одновременно было решено расширить деятельность фирмы в России. Ближайшей целью служило создание условий для совместного производства телекоммуникационных систем, и представительству было поручено подобрать перечень потенциальных партнеров среди российских предприятий для последующего отбора участника совместного проекта.

Такой перечень из 10 предприятий был подготовлен. Специалисты представительства включили в него предприятия, с которыми фирма заключала наиболее масштабные контракты и которые в технологическом отношении были ей близки. Для предварительного отбора реального партнёра в Россию был направлен А.Кулик, специалист в области телекоммуникационных технологий, сделавший в объединённой Германии успешную карьеру менеджера. Эта особенность его биографии и знание русского языка послужили основанием для его командировки в Россию.

После анализа первичной документации о потенциальных партнёрах, собранной специалистами представительства, А.Кулик остановился на пяти предприятиях, с каждым из которых фирма имела прямые договоры купли-продажи оборудования. Одно из этих предприятий – АО «Электрон» - было открытым акционерным обществом; более 50% его акций находилось у работников. Предприятие располагалось в ближнем Подмосковье, являясь научным центром российской электронной промышленности. Его возглавлял О.Темиров, молодой 35-летний менеджер, тогда недавний выпускник Гарвардской школы бизнеса, владевший 5% акций предприятия.

Другая фирма – государственное предприятие НПО «Марс» - специализируется на разработке и производстве информационных и автоматизированных систем для военных кораблей и расположена в одном из областных городов Поволжья в 900 км от Москвы. Другие три предприятия (АО закрытого типа в Центральном районе России) располагали хорошими по российским меркам технологиями и специалистами, но испытывали финансовые проблемы.

Оборудование от «Сигмы» все предприятия получали благодаря кредитам. Для ГП НПО «Марс» была открыта кредитная линия на 210 млн. евро. Платежи по кредиту осуществлялись в рамках кредитного соглашения между Внешэкономбанком и первоклассным немецким банком. Само кредитное соглашение выполнялось на базе основного договора между Обществом по кредитованию экспортных операций (АКА GmbH) и Внешэкономбанком. Кредитование других предприятий обеспечивали два крупнейших российских банка.

Задание для групп:

1. Группам 1 и 2 предлагалось на основе анализа кросс-культурных различий дать прогноз выбора потенциальных партнёров для ведения переговоров по совместному проекту.
2. Группе 3 предлагалось оценить два варианта выбора и принять решение.

Первый вариант. Целесообразно выбрать АО «Электрон». В этом случае налицо недостаток у государственного предприятия знаний и опыта работы в системе свободного предпринимательства, притом что руководство НПО привыкло опираться на государственную поддержку, систему государственных заказов и централизованное распределение ресурсов и продукции. Кроме того, в силу закрытости предприятия в советские времена его руководители не имели возможности перенимать опыт эффективного хозяйствования в рыночных условиях, используя зарубежные стажировки и другие формы, а имевшиеся контакты носили в основном научный характер. Собственного опыта для эффективного управления в новых условиях явно недостаточно.

Второй вариант. Целесообразно выбрать ГП НПО «Марс». Очевидны его высокий научный потенциал, стабильность, обеспечиваемая государственной принадлежностью (советское государство воспринималось на западе как надёжный деловой партнёр), дисциплинированные и квалифицированные инженерные кадры, кредитное соглашение с участием АКА GmbH.

Этап 3

А.Кулик установил контакты с руководством всех пяти предприятий, получив общую первичную информацию и заверения руководителей предприятий о желании наладить с фирмой «Сигма» деловые контакты, более тесные, чем торговые. Полученная информация и личные встречи дали определённые основания для выбора в пользу АО «Электрон» и ГП НПО «Марс», о чём было доложено руководству фирмы. В ходе этих встреч руководитель ГП НПО «Марс» с гордостью демонстрировал музей истории предприятия, где были представлены достижения его учёных и конструкторов. Были показаны также детский сад, база отдыха. А.Кулика познакомили с жилым микрорайоном, построенным для работников предприятия. Подчёркивалось, что социальную инфраструктуру предприятию удаётся поддерживать на хорошем уровне.

Задание 2.

На примере своей физкультурно-спортивной организации выделить элементы

организационной культуры.

Выделить признаки организационной культуры для рассматриваемой организации.

Прописать, как проявляются объективные элементы организационной культуры и субъективные, привести примеры.

Описать функции организационной культуры применительно к рассматриваемой организации.

К каким типам организационных культур согласно классификации относится рассматриваемая организация, почему.

Какие методы поддержания культуры организации применимы к объекту анализа и почему.

Описать, объяснить.

ВОПРОСЫ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Теория организации” как учебная дисциплина, ее место в системе других наук.
2. Предмет, объект, метод и функции теории организации.
3. Эволюция взглядов на теорию организации. Научное управление.
4. Эволюция взглядов на теорию организации. Теория организации по Файоллю.
5. Эволюция взглядов на теорию организации. Бюрократическая теория организации.
6. Эволюция взглядов на теорию организации. Тектология.
7. Эволюция взглядов на теорию организации. «Система-4».
8. Эволюция взглядов на теорию организации. Теория административного поведения.
9. Эволюция взглядов на теорию организации. Теория Гласиер.
10. Эволюция взглядов на теорию организации. «Структура-5».
11. Эволюция взглядов на теорию организации. Теория административного потенциала.
12. Эволюция взглядов на теорию организации. Концептуальные основы менеджмента по П.Друкеру.
13. Эволюция взглядов на теорию организации. Теория институтов и институциональных изменений.
14. Эволюция взглядов на теорию организации. Ресурсная теория организации.
15. Эволюция взглядов на теорию организации. Стратегическое управление.
16. Эволюция взглядов на теорию организации. Современные направления теоретических разработок.
17. Природа и сущность организации.
18. Системные свойства организации. Понятие закрытой и открытой системы.
19. Организационные подсистемы.
20. Параметры организации.
21. Внутренняя среда организации.
22. Внешняя среда организации.
23. Методы анализа внешней среды организации.
24. Неотъемлемые характеристики развитости внешней среды.
25. Стадии жизненного цикла организации.
26. Социальная организация как социальная система.
27. Классификация социальных организаций.
28. Формальные и неформальные организации.
29. Государственные и муниципальные организации.
30. Миссия и цели организации.
31. Классификация хозяйственных организаций.
32. Формы хозяйственных товариществ и обществ.
33. Основные единичные организационные формы.
34. Основные групповые организационные формы.
35. Процесс осуществления и субъекты управленческой деятельности
36. Основные типы организационных структур управления.
37. Общие законы организации.

38. Частные законы организации
39. Общие принципы организации.
40. Принципы статического состояния организации.
41. Принципы динамического состояния организации.
42. Организационная культура, понятие и признаки.
43. Субъективные и объективные элементы организационной культуры.
44. Функции организационной культуры.
45. Классификация организационной культуры.
46. Методы поддержки культуры организации.

Список литературы

1. Авдийский, В.И. Теория и практика управления рисками организации / В.И. Авдийский, В.М. Безденежных. - М.: КноРус, 2016. - 240 с.
2. Балашов, А.П. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 112 с.
3. Балашов, А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 192 с.
4. Веснин, В.Р. Теория организации в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 128 с.
5. Веснин, В.Р. Теория организации: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 272 с.
6. Веснин, В.Р. Теория организации: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 272 с.
7. Жигун, Л.А. Теория менеджмента: теория организации: Учебное пособие / Л.А. Жигун. - М.: Инфра-М, 2016. - 160 с.
8. Жигун, Л.А. Теория организации: Словарь / Л.А. Жигун. - М.: Инфра-М, 2015. - 160 с.
9. Иванова, Т.Ю. Теория организации: Учебник / Т.Ю. Иванова. - М.: КноРус, 2018. - 256 с.
10. Капустина, Н.В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология и практика: Монография / Н.В. Капустина. - М.: Инфра-М, 2018. - 304 с.
11. Ксенофонтowa, Х.З. Теория менеджмента: теория организации (для бакалавров) / Х.З. Ксенофонтowa. - М.: КноРус, 2018. - 256 с.
12. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 365 с.
13. Кукушкин, С.Н. Теория бизнес-организации: Монография / С.Н. Кукушкин, В.В. Янковская, Е.А. Наумова. - М.: Инфра-М, 2018. - 208 с.
14. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: Инфра-М, 2019. - 412 с.
15. Латфуллин, Г.Р. Теория организации: Учебник для бакалавров / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 448 с.
16. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров. / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева. - М.: Омега-Л, 2018. - 192 с.
17. Мескон М., Альберт М., Ходоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
18. Мильнер, Б.З. Теория организации: Уч. / Б.З. Мильнер. - М.: Инфра-М, 2019. - 192 с.
19. Новичков, Н.В. Теория организации (для бакалавров) / Н.В. Новичков. - М.: КноРус, 2017. - 288 с.
20. Подлесных, В.И. Теория организации: Учебное пособие / В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. - М.: Инфра-М, 2017. - 199 с.
21. Ружанская, Л.С. Теория организации: Учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова. - М.: Флинта, 2016. - 200 с.

22. Русецкая, О.В. Теория организации: Учебник для академического бакалавриата / О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова, Е.В. Песоцкая. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 391 с.
23. Симоненко, И.Л. Теория организации: конспект лекций / И.Л. Симоненко. - Рн/Д: Феникс, 2017. - 381 с.
24. Симоненко, И.Л. Теория организации: Учебное пособие / И.Л. Симоненко. - Рн/Д: Феникс, 2017. - 465 с.
25. Смирнов, Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: Инфра-М, 2018. - 416 с.
26. Теория организации: Учебник / Под ред. Ременникова В.Б.. - М.: Юнити, 2017. - 384 с.
27. Третьякова, Е.П. Теория организации (для бакалавров) / Е.П. Третьякова. - М.: КноРус, 2018. - 95 с.
28. Угрюмова, Н.В. Теория организации и организационное поведение: Учебник / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов. - СПб.: Питер, 2018. - 320 с.
29. Фаррахов, А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - М.: Инфра-М, 2011. - 218 с.
30. Федорова, А.В. Теория организации и организационное проектирование (магистратура) / А.В. Федорова. - М.: КноРус, 2017. - 48 с.
31. Шеметов, П.В. Теория организации: Учебное пособие / П.В. Шеметов, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2018. - 448 с.
32. Яськов, Е.Ф. Теория организации: Учебное пособие / Е.Ф. Яськов. - М.: Юнити, 2019. - 464 с.