

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

Теория организации

Учебно-методическое пособие

Часть 2

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

Нижегород

2020

УДК 658.336
ББК 65.9(2)21я73
С-35

Теория организации: Составители: Суходоева Л.Ф., Роганова С.Ю. Суходоев Д.В.
Учебно-методическое пособие. Часть 2.– Нижний Новгород: Нижегородский
государственный университет, 2020 – 46с.

Рецензент: к.э.н., доцент Маслова Т.С.

Развитие цифровой экономики, внедрение инновационных методов управления, создание новых форм организации предприятий ставят реальные программы трансформации функциональных процессов. В настоящем издании включены современные подходы, конкретные ситуации, и тестовые задания по дисциплине Б1.В.ОД.2 «Теория организации», а также перечень вопросов для индивидуальной работы студентов. В учебно-методическом пособии даны задания для оценки компетенции ОПК-3, дающие возможность создавать новые модели управления организацией. Список рекомендуемой литературы позволяет подготовить студентам презентации, рефераты и эссе. Это дает возможность организовать процесс обучения студентов по дисциплине Б1.В.ОД.2 «Теория организации» в электронном виде.

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

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

УДК 658.336
ББК 65.9(2)21я73

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Организационные структуры и их проектирование	6
2. Кейс - задача и тест	9
3. Хозяйственные организации	11
4. Деловая игра «Проектирование организационной структуры»	20
5. Социальные организации. Государственные и муниципальные организации.	22
6. Задания для самостоятельной работы	26
7. Творческие задания по проектированию организационных систем	29
8. Тестовые задания	32
9. Вопросы для повторения и проведения дискуссий	36
Литература	43

Введение

В условиях цифровой экономики информационное обеспечение предприятий зависит от сущности и классификации организаций по сферам, отраслевой принадлежности, формам собственности, размерам, организационно-правовым формам и другим критериям, когда принимаемые решения должны учитывать особенности действующего предприятия. Формальная и неформальная организация, ее применение и значение и статус общественной организации являются основой при проектировании структуры управления. Социальные нормы и институты как инструменты организации обществ позволяют студентам научиться оптимизировать цифровые структуры управления. Организационная структура государственной администрации для студентов становится основой для проектирования структуры аппарата государственного управления. Организация структурных подразделений аппарата исполнительной власти в Российской Федерации взаимосвязана с принципами функционирования органов государственного управления. При изучении обучающимися организационной структуры муниципальных органов и их вариантов - вырабатываются умения оптимального проектирования структуры муниципальных учреждений и предприятий.

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

Промежуточная аттестация по курсу осуществляется в виде экзамена.

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

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

Программа дисциплины Б1.В.ОД.2 «Теория организации» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего

образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

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

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

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

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать:

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

уметь:

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

владеть:

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

По результатам изучения дисциплины Б1.В.ОД.2 «Теория организации» обучающиеся должны представлять себе значение и задачи организационного проектирования, в том числе

алгоритм и этапы проектирования и принципы организационного проектирования структуры, метод структуризации целей и метод экспертного анализа, метод аналогий и метод реинжиниринга бизнес-процессов, метод реструктуризации действующих предприятий.

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

1. Организационные структуры и их проектирование.

Организационное проектирование — важнейший начальный этап создания любой организации. Это определение будущей структуры организации, процедур выполнения действий, административных, технологических взаимодействий между всеми элементами. Эффективность функционирования управляющей системы организации зависит от грамотно спроектированной организационной системы управления. Разработка проектных решений для перспективного устройства бизнес-организации и по её переходу к перспективному целевому состоянию, в этом заключается организационное проектирование.

Главные цели и задачи организационного проектирования

Цели бизнес-организации и её главные проблемы являются отправными пунктами для разработки. Разрабатывается перспективное устройство организации таким образом, чтобы все проблемы были решены, а цели достигнуты. Основные задачи организационного проектирования: - набора функционально обособленных элементов организации и связей между ними; - определение форм и методов реализации этих связей, необходимых полномочий; - закрепление их в нормативных документах.

Процессы организационного проектирования

К основным процессам, связанным с организационным проектированием, относят структуризацию, композицию, регламентацию, ориентацию. Все они тесно взаимосвязаны и обычно вытекают друг из друга.

В процессе структуризации исходя из организационных целей определяются внутренняя структура подразделений, задачи, стоящие перед ними в целом, рабочими местами и должностями, их полномочия, связи и т. п.

Под регламентацией понимается разработка обязательных параметров самой организации и протекающих в ней процессов.

Речь идет о правилах, процедурах, нормативах выполнения тех или иных операций, основных функциях работников, величине их полномочий, требуемой квалификации, порядке взаимодействия между ними и т. д. Важным объектом регламентации являются информация, её содержание, периодичность поступления или предоставления.

Регламентация может осуществляться централизованно, децентрализованно, концентрированно в специальных подразделениях — консультационных центрах.

Её основой является регламент (организационное положение, предельно четко предписывающее виды действий, условия и ограничения их осуществления). Регламенты бывают техническими, организационными; экономическими (устанавливают рамки хозяйственной деятельности); социальными (регулируют трудовые отношения).

Проектирование организационной структуры

При проектировании организационной структуры управления необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом требовалось выполнить следующие условия:

- решение одних и тех же вопросов не должно находиться в ведение разных подразделений;
- все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений;
- на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом подразделении.

В широком смысле задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам.

Проектирование структур управления сочетается в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи.

Существуют взаимодополняющие методы:

1. **Метод аналогий** состоит в применении организационных форм и механизмов управления, по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения. Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно- хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Второй подход представляет типизацию

наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношений звеньев аппарата управления и отдельных должностей в чётко определённых условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

2. **Экспертно-аналитический метод** состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением её руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию..

3. **Метод структуризации целей** предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

- Разработка системы (дерева) целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;
- Экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей;

С точки зрения «топографии» организационное пространство может быть распределено: 1) географически (цеха, отделы), 2) функционально (каменщик, нормировщик), 3) статусно (рабочие, служащие, руководители) и иерархически (начальник отдела, директор завода).

Основные типы организационных структур мы рассмотрели выше, сейчас же обсудим наиболее эффективные из них.

Линейная организационная структура. Это тип организационной структуры, строго иерархически организованной, характеризующейся *разделением зон ответственности и единоначалием*. Преимущества линейных организационных структур:

- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказаня;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

В зависимости от соотношения количества иерархических уровней к общему числу работников линейные организационные структуры могут быть «плоскими» или «высокими».

Однако, отдавая предпочтение тому или иному типу линейной структуры, необходимо исходить из следующих параметров проектируемой организации:

- 1) сфера контроля за деятельностью подчиненных, которую предполагается возложить на руководителя (широкая, включающая все виды активности подчиненных, или узкая, специализированная по направлениям деятельности);
- 2) уровень взаимосвязи между подразделениями (высокая интенсивность взаимодействия и обмена информацией или низкая);
- 3) степень неопределенности задач, решаемых структурой (низкая, когда решения известны и пути достижения целей алгоритмизированы, или высокая);
- 4) уровень сложности задач, стоящих перед организацией.

Функциональная организационная структура. Структура этого типа строится по принципу распределения функций внутри организации чаще всего существует одновременно с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей, так как функциональные подразделения получают право отдавать распоряжения в рамках своей компетенции нижестоящим подразделениям других направлений.

Функциональные организационные структуры имеют следующие преимущества:

1. более глубокую проработку решений по функциональным направлениям;
2. высокую компетентность специалистов, отвечающих за выполнении функций;
3. высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

Факторы проектирования организаций. Это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры. В самом общем виде можно выделить *четыре* группы факторов:

1. внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
2. технология работ и тип совместной деятельности;
3. особенности персонала и корпоративной культуры;
4. прототипы и уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

2. Кейс-задача и тест

Кейс-задача 1. Выберите тип линейной организационной структуры для компании «Полет» занимающейся разработкой и продвижением на рынок программных продуктов и систем автоматизированного управления. Данные возьмите из таблицы¹, предварительно заполнив третью колонку.

Таблица1.

Параметры проектируемой организации	Характеристика параметра	Тип линейной структуры	
		высокая	плоская
1. Сфера контроля	Широкая Узкая		
2. Уровень взаимосвязи отдельных подразделений	Высокий Низкий		
3.Уровень неопределенности решаемых задач	Высокий Низкий		
4. Уровень сложности решаемых задач	Высокий Низкий		

Вопросы:

1. Какая по размеру компания должна быть? По каким признакам вы это определили?
2. Какой тип организационных отношений, на ваш взгляд, должен доминировать в этой структуре? Почему?
3. Сформулируйте свои предложения по организации работы в компании «Полет».

Тест1.

1.Какие методы относятся к методам проектирования организационных структур?

1. Аналитический.
2. Организационно-экономический.
3. Нормативно-функциональный.
- 4.Статистический

2.Какие методы относятся к методам организационного моделирования?

1. Нормативное моделирование.
2. Дедуктивно-логические модели.
3. Дескриптивные модели.
4. Системно-ориентированные модели.

3. Какой метод организационного проектирования основан на обобщении опыта управления других предприятий и применения организационных форм, оправдавших себя в сходных условиях функционирования?

1. Функционально – технологические
2. Нормативно-функциональный
3. Организационного моделирования
4. Системно-целевой.

4. По каким показателям в первую очередь необходимо оценить изменения организационной структуры?

1. Рост прибыли.
2. Сокращение численности персонала.
3. Увеличение производительности труда работников управления.
4. Сокращение времени на обработку информации.

4. Хозяйственные организации.

Хозяйственные организации – это организации, удовлетворяющие потребности человека и общества во внешней для организации среде. Хозяйственные организации располагают собственностью, необходимой для производства основного продукта. Данные организации могут производить продукцию в виде товара, услуг, информации или знаний. Гражданский кодекс РФ предусматривает создание широкого набора коммерческих организаций, большая часть которых — хозяйственные организации, и некоммерческих организаций.

Хозяйственные организации (товарищества и общества) создаются для удовлетворения потребностей и интересов учредителей и общества путем производства товаров или оказания необходимых услуг и получения прибыли. К хозяйственным организациям относятся:

- юридические лица всех форм, кроме общественных и религиозных организаций), в том числе общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, потребительские кооперативы и т. д.

- неюридические лица всех форм, в том числе подразделения организаций, организации на базе индивидуальной трудовой деятельности и т. д.

Хозяйственные организации принято разделять на четыре группы: микро, малые, средние и крупные. Критериями такого разделения могут служить численность персонала, стоимость

имущественного комплекса, значение выпускаемой продукции и доля занимаемого рынка в соответствующем секторе. Наиболее полно представлены критерии для отнесения организации к малому предприятию (МП), среди которых:

а) доля уставного капитала (УК) МП, принадлежащая его учредителям, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не должна превышать 25% от УК МП;

б) предельные значения среднесписочной численности работников (без совместителей и работников несписочного состава) не должны превышать, чел.:

- в промышленности, строительстве и на транспорте — 100,
- в сельском хозяйстве и инновационной деятельности — 60,
- в науке и научном обслуживании, розничной торговле, общественном питании и бытовом обслуживании — 30,
- в оптовой торговле, в остальных отраслях и других видах деятельности — 50.

Хозяйственные организации с численностью, существенно меньшей, чем у МП, относят к **микроорганизациям**, например, аудиторская фирма с численностью персонала шесть человек. Хозяйственные организации представляют подавляющее количество организаций в мире.

Введенные формы

Упраздняемые формы

Полное товарищество как юридическое лицо

Полное товарищество как неюридическое лицо

Товарищество на вере

Смешанное товарищество

Общество с ограниченной ответственностью

Товарищество с ограниченной ответственностью

Общество с дополнительной ответственностью

Индивидуальное (семейное) частное предприятие

Дочерние и зависимые общества

Производственные кооперативы

Хозяйственные организации классифицируются по следующим признакам:

- **по времени действия: бессрочные и временные.** В регистрационных документах указывается время ее деятельности. Можно зарегистрировать организацию на год, месяц и даже на один день;
- **по сезону активного действия:** летние, зимние, в сезон дождей и т.д. Этот статус дает возможность организации набирать персонал на определенный циклический срок;

- **по масштабу производства:** единичное, серийное и массовое производство;
- **по специализации** производства: специализированное и универсальное;
- **по номенклатуре выпуска** продукции: монономенклатурное и многономенклатурное производство. Например, производство оцинкованных труб для медицинской промышленности, сельского хозяйства.

Согласно **ст. 50 ГК РФ** предусматриваются следующие формы организаций.

Коммерческие: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Некоммерческие: потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации (объединения), благотворительные и другие фонды, учреждения.

Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

Юридическим лицом признается организация, которая:

- 1) зарегистрирована в установленном порядке;
- 2) имеет расчетный счет в банке;
- 3) имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- 4) отвечает по своим обязательствам этим имуществом;
- 5) может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
- 6) выполняет возложенные обязанности;
- 7) имеет самостоятельный баланс или смету;
- 8) может быть истцом и ответчиком в суде.

Неюридическим лицом признается организация, которая в отличие от юридического лица не имеет или не выполняет каких-либо пунктов, перечисленных для юридического лица.

Рассмотрим формы хозяйственных товариществ и обществ. К ним относятся: полное товарищество, товарищество на вере (командитное товарищество), акционерные общества (открытые и закрытые), общества с ограниченной или дополнительной ответственностью, зависимые и дочерние общества.

Хозяйственные товарищества и общества реализуются в следующих организационных формах: ассоциация, картель, банк, биржа, венчур, джоббер, комбинат, компания, конгломерат, кондоминиум, консорциум, концерн, концессия, кооператив, корнер, корпорация, общество, объединение, предприятие, пул, синдикат, тендер, товарищество, траст, трест, финансово-промышленная группа (ФПП), фирма, фонд, франчайз, холдинг.

Например, банк может быть государственной организацией в форме акционерного общества закрытого типа. Компания может быть частной организацией в форме общества с ограниченной ответственностью.

Несмотря на процесс приватизации, проводимый в РФ, государство обладает значительной собственностью. На управление и хозяйственное владение государственным предприятием выдается временная доверенность в виде назначения на должность.

Любая форма собственности характеризуется отношениями субъекта и объекта договора к собственности. Различают отношения владения, пользования, распоряжения и ответственности.

Владение — это фактическое обладание вещью. Владение может быть законным (титულным) или незаконным, т. е. не имеющим правового обоснования. Законным владельцем может быть и не собственник вещи (например, арендатор, залогодержатель).

Пользование — это право потребления вещи с учетом ее назначения. Здесь имеется в виду эксплуатация оборудования, земли, имущества и получение от нее доходов.

Распоряжение — это право определять юридическую судьбу вещи. Лицо, наделенное правом распоряжения, может совершать сделки дарения, продажи, сдачи в наем, уничтожения и т.д. Лишение данного права означает лишение права собственности (вещного права).

Ответственность гражданская (бремя собственности) — это обязанность возмещения убытков, уплаты неустойки за причиненный собственнику ущерб. Ответственность может быть долевой, солидарной и субсидиарной.

Долевая возникает при наличии нескольких должников и вытекающего из договора порядка их ответственности. Это могут быть равные доли или доли, пропорциональные их вкладам.

Солидарная также определяется договором и существует при неделимости предмета обязательства. При этом требования об ответственности могут быть предъявлены как ко всем должникам совместно, так и к любому из них в отдельности.

Субсидиарная определяет дополнительную ответственность третьих лиц за надлежащим исполнением обязательств, например, организаций или физических лиц — гарантов по договору. Отношения субъекта и объекта к собственности должны быть обязательно отражены в договоре.

Важным критерием разделения хозяйственных обществ является форма ответственности перед клиентом при нарушении обязательств. Это могут быть равные доли или доли, пропорциональные их вкладам.

Согласно ст. 399 гл. 25 ГК РФ **субсидиарная ответственность** — это дополнительная ответственность должников или третьих лиц (например, страховщиков или других гарантов сделки) по отношению к клиенту. Основная ответственность определяется стоимостью имущественного комплекса общества, а дополнительная — по взаимному согласованию сторон сделки. Отношения субъекта и объекта отношения к собственности должны быть отражены в договоре. Например, стоимость сделки между производителем и покупателем составляет А руб., а стоимость имущественного комплекса производителя (величина ограниченной ответственности) составляет Б руб. Если $A > B$, то $A - B$ и будет величиной дополнительной ответственности. Эта ответственность может быть возложена как на самих учредителей (потенциальных должников), так и на третьих лиц. Если $A < B$, то стоимость имущественного комплекса продавца производителя может полностью компенсировать возможный ущерб для клиента из-за срыва договора или ненадлежащего выполнения заказа.

Ответственность также может быть полной и ограниченной. Полная ответственность гарантирует 100-процентную компенсацию причиненного ущерба, ограниченная — гарантирует возмещение только части ущерба, обычно не более стоимости имущественного комплекса должника.

С точки зрения правовых форм построения организаций следует отметить особенности прав и ответственности учредителей.

Рассмотрим основные правовые формы организаций.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — объединение граждан и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности. Уставный капитал образуется только из вкладов (паев) учредителей. ООО создается и действует на основании учредительного договора и устава; если общество создано одним лицом, то — только устава. Пример фирменного наименования ООО. «Фирма «Лотос» — общество с ограниченной ответственностью». Число участников ООО не должно превышать 50 человек.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) учреждается одним или несколькими лицами. Участники ОДО солидарно несут субсидиарную ответственность за убытки, связанные с деятельностью общества. ОДО создается и действует на основании учредительного договора и устава, если общество создано одним лицом, то — только устава.

Акционерное общество (АО) — это коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Общество может быть открытым (ОАО) или закрытым (ЗАО). Акционеры ОАО могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров общества. Число акционеров ОАО не ограничено. В ЗАО акции

общества распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц. Число акционеров ЗАО не должно превышать 50 человек.

ООО, ЗАО и АО несут ответственность по долгам в пределах своего имущества, а акционеры — в пределах своего вклада (ограниченная ответственность). Обычно стоимость имущества превышает сумму вкладов.

Полное товарищество — это коммерческая организация, участники которой (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью и несут полную ответственность всем принадлежащим им имуществом (в том числе и личным).

Товарищество (ТВ) на вере (коммандитное товарищество) включает полных товарищей и вкладчиков (коммандитистов). Статус полных товарищей аналогичен статусу полного товарищества. Коммандитисты не принимают участия в предпринимательской деятельности и несут риск убытков товарищества в пределах внесенных ими вкладов. ТВ создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается только полными товарищами (устава нет).

Хозяйственное общество считается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество имеет возможность определять его решения. На основное хозяйственное общество или товарищество возлагается полная или субсидиарная ответственность за результаты деятельности дочернего хозяйственного общества.

Хозяйственное общество признается зависимым, если другое (участвующее в его делах) общество имеет более 20% голосующих акций или 20% уставного капитала общества с ограниченной ответственностью. Участвующее общество должно в обязательном порядке опубликовать сведения о зависимых хозяйственных обществах.

Новый ГК РФ ориентирован, прежде всего, на развитие производственной сферы предпринимательства в стране. В этой связи введена новая форма — **«производственный кооператив» (артель)** — добровольное объединение граждан (не менее пяти) и их имущественных паевых взносов. Часть имущественного комплекса может быть объявлена неделимой. Независимо от величины пая каждый член кооператива имеет один голос. Статус производственного кооператива необходим для внесения определенности при предоставлении налоговых льгот организациям производственной сферы. Производственный кооператив может быть преобразован в хозяйственное товарищество или общество. Кооператив не вправе выпускать акции. Учредительный документ — устав кооператива.

Унитарным предприятием (УП) является коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество

унитарного предприятия неделимо. Имущественный комплекс может принадлежать предприятию на праве либо хозяйственного ведения, либо оперативного управления. УП являются казенными предприятиями. Федеральное казенное предприятие создается, реорганизуется и ликвидируется по решению Правительства Российской Федерации, которое несет субсидиарную ответственность за убытки казенного предприятия.

Потребительский кооператив (ПК) — это объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей его участников. Они вносят паевые взносы и несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в пределах невнесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива. Название ПК отражает главную его цель. Учредительным документом является устав.

Фонд — это организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные и иные общественно полезные цели. Фонд не имеет членства. Для реализации своих уставных задач фонд может заниматься предпринимательской деятельностью, создавая для этого хозяйственные общества или участвуя в них.

Учреждение — это организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Эта форма может стать основой для холдинга, финансово-промышленной группы и любого другого объединения предприятий. В учреждении могут быть сконцентрированы централизованные функции управления и сформированы структуры стратегического управления.

Ассоциации и союзы — это некоммерческие организации, учрежденные либо группой коммерческих, либо группой некоммерческих организаций для координации и защиты своих имущественных и других интересов. Члены объединения сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица, несут субсидиарную ответственность, по его обязательствам.

Организационные формы классифицируются по двум типам:

1. единичные организационные формы: предприятия или организации, в которых среди учредителей не более одного юридического лица.
2. объединения на основе либо принципа кооперации, либо концентрации.

К единичным организационным формам относятся организации, представляющие одно юридическое лицо. К ним относятся следующие хозяйственные общества: академия, ателье, банк, биржа, венчур, джоббер, завод, информационное агентство, институт, колледж, аудиторская компания, магазин, мастерская, комбинат, компания, научно-производственная

компания, телевизионная или радиоккомпания, техникум, траст, университет, фактор-фирма, фабрика, консультационная фирма, школа.

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

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

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

Ипотечный банк выдает долгосрочные денежные ссуды под залог недвижимого имущества (земли, строений), а также выпускает закладные листы, обеспечиваемые заложенной недвижимостью. Например, «Акционерный специализированный ипотечный коммерческий банк «АСИ КОМБАНК».

Биржа (государственная или частная) предоставляет помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получает за это комиссионные от сделок и формирует определенные ограничения на торговлю.

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

Фондовая биржа — это форма организации систематических операций по купле-продаже ценных бумаг, золота, валюты. Например, «Международная валютная биржа», «Биржа драгоценных металлов и драгоценных камней».

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

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

Завод — это промышленная компания, выпускающая серийную или массовую продукцию, с длительным производственным циклом. Например, ОАО «Завод «Красный пролетарий» — производство металлорежущих станков; «Завод железобетонных изделий» — производство сборных железобетонных конструкций (за исключением стеновых материалов).

Корпорация — это аналог акционерного общества. Например, ОАО «Финансово-промышленная корпорация «РУСТЕХНО-СТРОЙИНВЕСТ» занимается лизинговыми, факторинговыми и другими финансовыми операциями.

Фабрика — это компания типа завода, ориентированная на производство бумажной, кондитерской, ткацкой, швейной продукции, а также на выполнение отдельных серийных операций: химчистка, приготовление пищи и др. Например, ЗАО «Кондитерская фабрика «Сказка», производящая и реализующая кондитерскую продукцию.

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

Ассоциация – это объединение организаций по техническому признаку. Банки включают:

- банк-эмитент – банк, выпускающий в обращение денежные знаки, ценные бумаги, платежно-расчетные документы;
- банк-корреспондент - банк, выполняющий на основе корреспондентских договоров поручения другим банкам по платежам и расчетам через специальные открытые счета;
- ипотечный банк – банк, выдающий долгосрочные денежные ссуды под залог недвижимого имущества (земли, строений), а так же выпускающий закладные листы, обеспечиваемые заложенной недвижимостью.

Основными задачами ассоциации являются: координация деятельности, входящих организаций, информационная и технологическая поддержка.

Картель — долговременное договорное объединение ряда организаций, выполняющих функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса. Входящие в него организации не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности при решении своих уставных задач. Основные направления деятельности картелей:

разграничение рынков сбыта, согласование политики цен, установка квот на куплю—продажу, лицензирование деятельности, и др.

Синдикат — объединение предприятий, которое берет на себя осуществление всей коммерческой деятельности при сохранении производственной и юридической самостоятельности входящих в него предприятий, но потере ими коммерческой независимости. Объединение организаций осуществляется на базе договорных соглашений. Синдикат — это вид картеля, который практически реализует для своих организаций благоприятную среду бизнеса. В рамках синдиката создаются структуры, которым

организации- участники делегируют часть своих функций, например, сбыт продукции. При этом организации по делегированным функциям теряют свою самостоятельность.

Трест — долговременное договорное объединение ряда организаций, при котором входящие в него организации теряют свою производственную, финансовую и коммерческую самостоятельность. Трест может объединять как разнородные, так и однородные организации. Например, стальной трест, маргарино - жировой трест, инвестиционный трест. Руководство трестом сосредоточено в единой структуре (правлении, директорате, холдинговой компании и т.п.). Так, в 1901 г. Морган создал в США «Стальной трест», объединив крупнейшие металлургические предприятия США.

Финансово-промышленная группа — объединение типа концерна, взятое под опеку государством на определенный срок, чтобы создать мощную базу для удовлетворения стратегических потребностей общества. Например, в электронной или оборонной технике, в товарах повышенного спроса.

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

Холдинг-компания (ХК) — акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных банков и небанковских фирм с целью осуществления контроля над их операциями. В мировой практике успешно применяется ряд теорий мотивации (побуждения) к производительному труду: теория Х, теория V, теория ожидания, теория потребностей и теория справедливости. Каждая из них практически применяется при работе с персоналом.

4. Деловая игра «Проектирование организационной структуры»

Предлагаемая деловая игра позволяет ее участникам приобрести навыки по разработке организационной структуры новой организации.

Условия игры

1. Перед началом игры обучаемый знакомится с содержанием Закона РФ об акционерных обществах.

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

Ход игры

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

1. В каждой группе участники определяют игровые роли в будущей фирме путем выборов (используя игровые карточки, в голосовании принимают участие только держатели обыкновенных акций). Стоимость акций и размер уставного фонда определяются на общем собрании акционеров.
2. На общем собрании обсуждаются и утверждаются: название организации, фирменный знак, цели функционирования, вид продукции, место расположения организации, источники финансирования, разработчики проектов и т.д.
3. На общем собрании акционеров избираются счетная комиссия, генеральный директор.
4. Посредством голосования определяется количественный состав совета директоров (наблюдательный совет) общества, производится избрание его членов.
5. При решении вопросов п. 1—5 составляется протокол общего собрания акционеров.
6. Руководитель игры ставит перед высшим руководством фирмы задачу — сформировать среднее звено руководства фирмы, т.е. назначить своим приказом начальников (менеджеров) отделов и служб. Составляется Приказ № 1 о назначении руководителей отделов и служб фирмы.

7. Назначенные менеджеры определяют права и обязанности по занимаемым должностям и представляют свои проекты на утверждение генеральному директору фирмы.
8. Разрабатывается организационная структура каждой организации с пояснениями (описание связей между подразделениями и службами, их предназначение, функции и задачи каждой службы).
9. В конце игры все разработанные документы визируются по линиям взаимосвязи подразделений и служб и представляются на утверждение руководителю игры; заслушиваются сообщения всех должностных лиц по итогам их работы.

5. Социальные организации. Государственные и муниципальные организации.

1. По цели и характеру деятельности выделяются два вида предприятий:

- предпринимательские (коммерческие);
- непредпринимательские (некоммерческие), существование которых обеспечивается бюджетным финансированием государства.

2. В соответствии с формами собственности.

3. В зависимости от привлечения иностранного капитала.

4. По технологической (региональной) целостности и степени подчиненности. По этому признаку разнятся головные и дочерние предприятия и их филиалы.

5. По функционально-отраслевому виду деятельности выделяют следующие виды предприятий: промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые, производственно-торговые, торгово-посреднические, банковские, страховые, туристические, предприятия связи.

6. Кроме форм и видов для классификации предприятий применяется понятие категории. Категория обозначает технико-экономическую (не юридическую) классификацию всех предприятий всех организационно-правовых форм по количеству работников. По этому признаку различаются малые и прочие (средние и крупные) предприятия.

7. Добровольные объединения предприятий. Предприятия могут объединять свою производственную, научную и коммерческую деятельность, если это не противоречит антимонопольному законодательству. Создавать следующие объединения:

Ассоциации – договорные объединения, созданные в целях постоянной координации хозяйственной деятельности, но лишь в той области, к которой имеет отношение ассоциация. Ассоциация не имеет права вмешиваться в производственную и коммерческую деятельность кого-либо с её участников.

Корпорации – договорные объединения, созданные на основе сочетания производственных, научных и коммерческих интересов, с делегированием отдельных полномочий централизованного регулирования деятельности каждого из участников.

Консорциум (от лат. *consortium* – соучастие, сотоварищество) – временное, обычно на срок выполнения проекта, соглашение между несколькими банками, кредитными организациями или группами компаний (фирм) для совместного размещения займов, осуществление финансовых или коммерческих операций, строительство различных объектов. К консорциумам следует отнести и временные межотраслевые инвестиционные, научно-технические и другие комплексы, создаваемые для реализации научно-технических, инвестиционных и других программ.

Концерн (от англ. *concern* – участие, интерес) – организационная форма объединения предприятий различных отраслей, находящихся под единым управлением и финансовым контролем. Обычно в состав концерна, кроме производственных, транспортных и торговых предприятий, входят банки или какие-то другие финансовые организации – страховые, пенсионные фонды, кредитные учреждения и т. п. Участники концерна остаются формально самостоятельными, но контролируются и управляются единым центром компании. Такая структура позволяет повысить конкурентоспособность фирмы за счёт внутреннего финансирования, продажи продукции подразделениям концерна по внутренним трансфертным ценам, передачи ноу-хау, обмена результатами НИОКР между подразделениями и т. п.

Конгломерат (от лат. *conglomerate* – скопившийся, собранный) – монополистическое объединение, диверсифицированная корпорация, возникающая в результате слияния разнородных, не связанных между собой по отраслевому или технологическому признакам предприятий, фирм, кредитных учреждений, находящихся под единым контролем. Как форма монополистического объединения появились в начале 70-х гг. XX века, наиболее широкое распространение получили в форме транснациональных корпораций (ТНК). Конгломераты возникают как результат слияния и поглощения фирм разнородной производственной ориентации путем приобретения финансовым центром компании активов или контрольного пакета акций различных компаний.

Синдикат (от гр. *syndikos* – действующий сообща) – организационная форма монокапиталистического объединения, при которой вошедшие в него компании теряют коммерческую и сбытовую самостоятельность, но сохраняют юридическую и производственную свободу действий. Иными словами, в синдикате сбыт продукции, распределение заказов осуществляются централизованно

Холдинг – специфическая организационная форма объединения капиталов. Подобные объединения образуются, когда акционерное общество (товарищество) само непосредственно не занимается производственной деятельностью, а лишь использует свои финансовые средства для приобретения контрольных пакетов акций других акционерных фирм с целью финансового контроля за их работой и получения дохода на вложенный в акции капитал.

Финансовые группы (финансово-промышленные группы) – объединения юридически и экономически самостоятельных предприятий разных отраслей народного хозяйства, при формировании которых в качестве главных ставится задача объединения банковского капитала и производственного потенциала. Финансовую группу возглавляют один или несколько банков, которые распоряжаются капиталом предприятий, входящих в объединение, координируют все сферы их деятельности. При этом основным доходом деятельности банка должны быть дивиденды от повышения эффективности работы предприятий, а не процент на кредит.

Транснациональная корпорация (ТНК) (лат. *trans* – сквозь, через + лат. *natio* – народ + корпорация) – международная корпорация двух видов:

- а) по составу капитала и характеру действия;
- б) по характеру действия, но с национальным капиталом одной страны.

ТНК занимают ведущие позиции на национальном и мировых рынках в производстве и реализации товаров, их деятельность диверсифицирована. Современные ТНК – крупнейшие объединения предприятий, действующие в международном масштабе и контролирующие существенную долю мирового промышленного производства и торговли (в настоящее время по оценкам специалистов в число ТНК входят 600 акционерных обществ с оборотом капитала свыше 1 млрд. долл. США в год).

Классификация предприятий.

Важной характеристикой предприятия является отраслевое различие выпускаемой продукции, в том числе ее назначения, способов производства и потребления. В зависимости от данного признака предприятия делятся на:

- промышленные предприятия по выпуску машин, оборудования, инструментов, добыче сырья, производству материалов, выработке электроэнергии и других средств производства;
- сельскохозяйственные предприятия по выращиванию зерна, овощей, технических культур.;
- предприятия строительной индустрии и транспорта и т.д.

Крупные отрасли народного хозяйства состоят из более мелких специализированных (например, промышленность делится на две большие отрасли – добывающую и

перерабатывающую – перерабатывающая, например, делится еще на отрасли легкой, пищевой, тяжелой промышленности и т.д.).

Существует два способа определения отраслевой принадлежности предприятия:

1. административно-организационный способ учитывает основной вид деятельности предприятия и его принадлежность к тому или иному ведомству (например, предприятия, выпускающие машиностроительную продукцию, будут учитываться в той отрасли, с которой они административно связаны);
2. продуктовый способ учитывает вид продукции, структуру и объем производства по каждой отрасли.

На практике не всегда можно четко определить отраслевую принадлежность предприятия, так как большинство из них имеет межотраслевую структуру.

II. По уровню специализации все предприятия делятся на три группы:

- узкоспециализированные – это предприятия, которые изготавливают ограниченный ассортимент продукции массового или крупносерийного производства (производство чугуна, стали, проката, зерна, мяса и т.д.);
- многопрофильные (диверсификационные) – это предприятия, которые выпускают продукцию широкого ассортимента и различного назначения. В промышленности они могут одновременно специализироваться на изготовлении морских судов, автомобилей, компьютеров, перевозке грузов и т.д. В сельском хозяйстве – на выращивании зерна, овощей, фруктов, кормов, скота и т.д.
- комбинированные – это предприятия, на которых один вид сырья или готовой продукции параллельно или последовательно превращают в другой. В текстильной промышленности комбинирование проявляется в изготовлении из сырья – волокна, из волокна – пряжи, из пряжи – полотна и т.д.

III. По масштабам производства однотипной продукции существуют предприятия:

- массового производства – форма организации производства, специализированного на выпуске в больших количествах, однородных по назначению и конструктивно-технологическим признакам изделий, что предполагает максимальную стандартизацию и унификацию их узлов и деталей, при этом характерна высокая степень комплексной механизации и автоматизации всех основных технологических процессов;
- серийного производства - форма организации производства, для которой характерен выпуск изделий большими партиями (сериями), повторяемыми через некоторые промежутки времени, возможно, с последующей модернизацией изделий;

- мелкосерийного производства – форма организации производства, являющееся переходной от производства единичного к серийному, когда выпуск изделий одного типа, размера или наименования осуществляется небольшими партиями;
- индивидуального производства - форма организации производства, при которой различные виды продукции изготавливаются в одном или нескольких экземплярах, при этом используется широкая номенклатура материалов, универсальные технологии (распространено в тяжелом машиностроении).

VI. По методам организации производственного процесса предприятия бывают с:

- поточным производством – форма организации производства, основанная на ритмичной повторяемости времени выполнения основных и вспомогательных операций на специализированных рабочих местах, расположенных по ходу протекания технологического процесса;
- партионным производством - форма организации производства, при котором изготавливается разная номенклатура продукции в количествах, определяемых партиями их запуска-выпуска;
- единичным производством–которое характеризуется изготовлением продукции в единичных экземплярах или небольшими повторяющимися партиями.

6.Задания для самостоятельной работы

Проблемы ОАО «Хлебозавод № 3»

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 имеет следующий управленческий аппарат.

Генеральный директор

Начальник службы административного управления

Начальник отдела кадров

Директор по производству

Директор по финансам

Коммерческий директор

Начальник основных цехов

Начальник планово-финансового отдела

Начальник отдела маркетинга

Заведующий канцелярией
Заведующий производственной лабораторией
Начальник отдела сбыта
Главный бухгалтер
Начальник юридической службы
Начальник службы технической эксплуатации оборудования
Начальник службы качества
Начальник службы охраны
Начальник отдела материального снабжения
Начальник информационно -вычислительного отдела
Начальник строительного участка
Начертите организационную структуру управления.

Задача 1. 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.

Тест 3.

1. К какому типу руководителей относится начальник цеха подготовки производства?

1. Линейный.

2. Функциональный.

2. Выделите структурный принцип А. Файоля.

1. Единство цели и руководства.

2. Стабильность.

3. Справедливость.

3. Какие компоненты относятся к формирующим организационную структуру?

1. Уровни иерархии.

2. Ресурсы.

3. Цели.

4. Какие тенденции по развитию организационных систем характерны для современных условий с точки зрения И. Ансоффа?

1. Структурная оптимизация.

2. Множественность организационных структур.

3. Унификация структуры для всех элементов и уровней ПХС.

4. Оптимизация организационного потенциала.

5. Укажите принципы делегирования полномочий, компетенции и ответственности.

1. Социализация персонала.

2. Согласованность заданий, уровня компетенции и ответственности.

3. Субсидиаризация.

6. Какие подсистемы выделяются в каждой организационной системе в соответствии с теорией Гласиера?

1. Законодательная.

2. Исполнительная.

3. Избирательная.

4. Функциональная.

7. Укажите тенденции, которые не характерны для современной организации управления ПХС.

1. Уменьшение диапазона управления.

2. Реализация принципа самоорганизации.

3. Деиерархизация.

4. Увеличение иерархических уровней.

8. Укажите требования, предъявляемые к современным организационным структурам.

1. Перманентная реорганизация.

2. Эффективность с точки зрения бизнеса: «все хорошо, что хорошо для данного бизнеса».
3. Профилактика «окостенения» структур.

7.Творческие задания по проектированию организационных систем

Задание 1.Проектирование организационных систем– исключительно важная для любого хозяйствующего субъекта задача, предполагающая создание и обеспечение эффективного взаимодействия двух подсистем: внутреннего функционирования и отношений с внешней средой. Механизм внутреннего функционирования включает элементы, необходимые для производственной и управленческой деятельности (определение и ранжирование целей, оптимизация состава подразделений, структуры управления и коммуникаций, распределение задач, функций, полномочий по всем звеньям, упорядочение информационных потоков и совершенствование документооборота). Механизм отношений с внешней средой включает элементы, необходимые для формирования и поддержания необходимых связей организации с поставщиками, клиентами, посредниками, а также учета специфики конкурентной борьбы и действия факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

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

1. Согласны ли Вы с таким дихотомическим подходом, а также со следующей рекомендацией: «В случае неустойчивого характера изменений параметров внешней среды необходимо либо подождать некоторое время, либо использовать экономико-математические методы для их анализа, например, методы аппроксимации, массового обслуживания и др.»?
2. Как решаются задачи организационного проектирования в фирмах, действующих по принципу «прибыль любой ценой» или «бизнес здесь и сейчас»?

3. Приведите конкретные примеры организаций, имеющих функциональные цели, цели-аналоги и цели развития.

4. Какова специфика формирования ОС компаний, занимающихся внешнеэкономической деятельностью?

Задание 2.

Постройте структуры многоуровневых компаний:

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

Задание 3.

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

Задание 4.

Приведите пример организационной структуры и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда. Приведите условную схему организационной структуры и покажите на ней прохождение информации при принятии управленческих решений в организации с централизованным и децентрализованным

управлением. Составьте в соответствии с алгоритмом проектирования организационно-функциональную модель.

Задание 5.

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

Задание 6.

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

Задание 7.

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

Задание 8.

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

Задание 9.

Постройте структуры многоуровневых компаний:

- а) структуру, объединяющую предприятия по технологической цепи производства конечного продукта;
- б) структуру, объединяющую производственную систему с научными организациями и опытно-конструкторскими предприятиями по созданию наукоемкого продукта.

1. Что вы можете сказать о рациональности данных структур?

2. Чему способствует интеграция предприятий в данных многоуровневых структурах?
3. Назовите правовые аспекты создания подобных объединений.
4. Покажите взаимосвязь стратегии и структуры многоуровневой компании.
5. Что вы можете сказать о гибкости и адаптивности данных структур?

8. Тестовые задания

1. Прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства характерно для следующей структуры организации:

- а) линейно-функциональная;
- б) линейная;
- в) линейно-штабная;
- г) матричная.

2. Решетчатая организация, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей характерна для следующей структуры организации:

- а) линейно-функциональная;
- б) линейная;
- в) линейно-штабная;
- г) матричная.

3. Структура, предусматривающая создание специальных подразделений (штабов) в помощь линейным руководителям для решения тех или иных задач характерна для следующей структуры организации:

- а) линейно-функциональная;
- б) линейная;
- в) линейно-штабная;
- г) матричная.

4. Структура, основанная на так называемом "шахтном" принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя функциональных руководителей характерна для следующей структуры организации:

- а) линейно-функциональная;

- б) линейная;
- в) линейно-штабная;
- г) матричная.

5. Структура, предусматривающая создание специальных органов управления долгосрочными и краткосрочными программами, ориентированная на обеспечение всей полноты линейных полномочий в рамках реализуемых программ характерна для следующей структуры организации:

- а) продуктовая;
- б) программно-целевая;
- в) проектная;
- г) функционально-объектная.

6. Какая организационная структура подразумевает наличие отдельных подразделений, специализирующихся на выполнении конкретных видов деятельности:

- а) линейная
- б) функциональная
- в) дивизиональная
- г) матричная
- д) проектная
- е) линейно – функциональная.

7. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:

- а) функциональной;
- б) линейной;
- в) линейно-функциональная;
- г) дивизиональная
- д) матричная.
- е) штабная

8. Какая организационная структура непригодна для работы в критической ситуации, например, при возникновении форс-мажорных обстоятельств:

- а) линейная
- б) функциональная
- в) дивизиональная
- г) матричная
- д) штабная
- е) линейно – функциональная.

9. На формирование организационной структуры управления не влияют:

- а) цели организации;
- б) масштаб предприятия;
- в) количество подразделений;
- г) делегирование полномочий;
- д) используемые технологии;
- е) конкуренты.

10. Одному субъекту управления должно подчиняться не более:

- а) 10 объектов управления;
- б) 8 объектов управления;
- в) 6 объектов управления;
- г) 4 объектов управления;
- д) 2 объектов управления;
- е) 1 объекта управления;

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

- а) линейными полномочиями;
- б) чрезвычайными полномочиями;
- в) штабными полномочиями.
- г) матричными полномочиями
- д) дивизиональными полномочиями
- е) стратегическими полномочиями

12. Конгломерат является одним из типов:

- а) линейной структуры;
- б) функциональной структуры;
- в) линейно-функциональной;
- г) дивизиональной структуры;
- д) матричной структуры;
- е) проектной структуры.

13. Элементами организационной структуры не являются:

- а) звенья
- б) уровни управления
- в) бизнес - процессы
- г) связи подчинения
- д) вертикальное разделение труда
- е) горизонтальное разделение труда

14. Организационная структура организации должна разрабатываться:

- а) снизу вверх
- б) сверху вниз
- в) одновременно на нескольких уровнях управления
- г) последовательность действий не имеет значения
- д) все действия выполняются внешними консультантами
- е) нет правильного ответа

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

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

16. К признакам структуризации для целей организационного проектирования относятся такие параметры, как:

- а) уровень образования персонала организации;
- б) информационные технологии
- в) вид и объемы информации, используемой в организации
- г) количество подчиненных на каждом уровне иерархии
- д) степень автоматизации работ
- е) нет правильного ответа

17. Деление организации по горизонтали на крупные блоки для целей организационного проектирования связано с:

- а) перечнем бизнес процессов организации
- б) определением важнейших направлений деятельности организации
- в) выявлением стратегически важных направлений деятельности
- г) обоснованием перспективных направлений деятельности организации
- д) установлением полномочий различных сотрудников организации
- е) нет правильного ответа

18. Эффективность мер по совершенствованию организационной структуры управления означает:

- а) определение эффекта от реализации мер по совершенствованию организационной структуры
- б) определение затрат на разработку и реализацию мероприятий по совершенствованию организационной структуры организации
- в) соотношение эффекта от реализации мер по совершенствованию организационной структуры к затратам на их разработку и реализацию
- г) определение соотношения между прибылью организации и ее затратами за отчетный период
- д) определение рентабельности деятельности организации
- е) нет правильного ответа

9. Вопросы для повторения и проведения дискуссий

1. Назовите процессы структурных преобразований систем.

2. Охарактеризуйте типы соединений.
3. Что такое цепная связь, какие виды цепной связи вы знаете?
4. Назовите причины разъединения частей целого.
5. В чем заключается содержание процесса дифференциации, и каков его механизм?
6. Что такое двойственность системной дифференциации?
7. Раскройте содержание процесса интеграции. Приведите формы и типы интеграции
8. Раскройте сущность процесса самоорганизации, укажите его объективную основу.
9. На примере любой социально-экономической системы рассмотрите процессы системной интеграции и дифференциации приведите несколько примеров

Проверочный тест.

1. Какому понятию соответствует, определение: «возрастание отличий, несоответствий между частями целого»?

1. Полимеризация.
2. Дифференциация.
3. Интеграция.

2. Какие процессы из нижеперечисленных относятся к элементарным процессам структурных преобразований?

1. Конъюнкция.
2. Ассимиляция.
3. Дизъюнкция.
4. Гибридизация.

3. При каком типе интеграции отсутствуют периферийные связи, элементы связаны между собой лишь через центр?

1. Колесообразный.
2. Многосвязный.
3. Звездный.
4. Матричный.

4. Какому понятию соответствует определение: «совокупность общих элементов в системах, входящих в соединение»?

1. Инвариантность.
2. Синергия.

3. Цепная связь.
4. Устойчивость.

5. Какие типы интеграции являются свободными?

1. Линейный, кольцевой, многосвязный, матричный.
2. Звездный, колесообразный, пирамидальный.
3. Звездный, линейный, пирамидальный.

6. Чем характеризуется такой тип соединения, как коллизия?

1. Несущественное преобразование каждой из входящей в соединение частей без появления новых свойств образованной и частей системы, отличных от свойств ее частей.
2. Вновь образованная совокупность сохраняет в основном качественную определенность составляющих ее частей, но приобретает новые свойства.
3. Соединение двух или нескольких частей, приводящее к полному их преобразованию (потеря их качественной определенности) и созданию новой системы, по своим свойствам отличной от свойств составляющих ее частей.

7. Что *не* относится к результатам интеграции?

1. Выравнивание качественной определяющей систем, входящих в интеграцию.
2. Повышение эффективности системы.
3. Увеличение масштабов системы.
4. Увеличение разнообразия системы.

Вопросы для проведения дискуссии

1. Дайте характеристику методов организационного проектирования.
2. Какие модели могут быть использованы при организационном моделировании?
3. Опишите технологию (этапы) построения организационной структуры при системно-целевом подходе.
4. Назовите методы оценки организационной структуры (создания, изменения).
5. Раскройте признаки оптимальной организационной структуры.
6. Согласны ли вы с мнением, что большинство участников и подразделений организации находятся в оппозиции любым организационным переменам? Дайте обоснованный ответ.

7. Сформулируйте миссию и главные цели какой-либо известной вам организации и дайте развернутое обоснование их содержания. Тщательно обдумайте следующие вопросы и аргументируйте ответы на каждый из них.

8. Согласны ли с утверждением, что само существование организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности?

9. Согласны ли с утверждением, что адаптация организации к изменениям внешних условий угрожает целостности организации как системы?

10. Согласны ли с утверждением, что крупные производственные организации имеют преимущество по сравнению с мелкими, с точки зрения показателей эффективности?

Вопросы для оценки компетенции ОПК-3:

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

17. Направления развития методов проектирования и корректировки организационных структур.
18. Глобальные проблемы современности и перспективы их решения: организационно-управленческий аспект.

Вопросы для оценки компетенции ПК-1:

1. Научные проблемы теории организации.
2. Этапы развития теории организации в России и за рубежом.
3. Эволюция теории организации как науки: основные идеи, концепции, школы.
4. Формирование и развитие организационно-управленческих идей в древнем мире: истоки теории и практики управления.
5. Формирование и развитие организационно-управленческих идей в Древнем мире: античные идеалы организации и управления.
6. Развитие организационно-управленческой мысли в эпоху Средневековья.
7. Развитие организационно-управленческой мысли в эпоху Нового времени.
8. Формирование и развитие идеологии капитализма в Западной Европе.
9. Формирование и развитие идеологии капитализма в Америке.
10. Концепция «научного управления» Ф.У. Тейлора: генезис, развитие и современное значение.
11. Концепция «бюрократической организации» М. Вебера: генезис, развитие и современное значение.
12. Концепция «административного управления» А. Файоля: генезис, развитие и современное значение.
13. Концепция «человеческих отношений» Э. Мэйо: генезис, развитие и современное значение.
14. Научный вклад Н. Винера в развитие теории организации.
15. Научный вклад К. Левина в развитие организационно-управленческой теории.
16. Научный вклад Д. МакГрегора в развитие организационно-управленческой теории.
17. Научный вклад Д. Нортона в развитие организационно-управленческой теории.
18. Научный вклад Т. Бойделла в развитие организационно-управленческой теории.
19. Задачи управления организацией.
20. Взаимодействие организации с внешней средой.
21. Виды коммерческих организаций, особенности их деятельности.
22. Информационное обеспечение жизнедеятельности организации.

23. Виды неопределенности при реализации управленческих решений.
24. Методы проектирования и корректировки организационных структур.
25. Субъекты и объекты организационной деятельности.
26. Понятие системы. Специфика организации и развития социальных систем.
27. Диалектика организационных форм современных предприятий.
28. Диалектика организационно-правовых форм современных предприятий.
29. Современная фирма как система (на конкретном примере).
30. Система управления современной организацией (на конкретном примере).
31. Законы организации: общая характеристика и практическое значение.
32. Закон самосохранения: сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
33. Закон развития: сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
34. Закон синергии: сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
35. Закон единства анализа и синтеза: сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
36. Закон информированности - упорядоченности: сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
37. Закон композиции и пропорциональности (гармонии): сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
38. Законы социальной организации: сущность, содержание и специфика реализации на внутрифирменном уровне.
39. Принципы организационно-управленческой деятельности: теория и практика реализации на внутрифирменном уровне (на конкретном примере).
40. Национальные особенности и модели менеджмента: американский опыт.
41. Национальные особенности и модели менеджмента: японский опыт.
42. Национальные особенности и модели менеджмента: китайский опыт.
43. Национальные особенности и модели менеджмента: корейский опыт.
44. Методы проектирования и корректировки организационных структур.
45. Субъекты и объекты организационной деятельности.
46. Система управления современной организацией (на конкретном примере).
47. Принципы организационно-управленческой деятельности: теория и практика реализации на внутрифирменном уровне (на конкретном примере).

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

Примерная тематика рефератов и презентаций.

1. Организационные структуры управления
2. Современные цифровые структуры управления
3. Особенности и основные направления отечественной организационной науки
4. Проектирование организационных структур.
5. Модели структур государственного управления
6. Муниципальные структуры управления
7. Этапы проектирования организационных структур
8. Хозяйственные организации
9. Линейная структура управления
10. Функциональная структура управления
11. Матричная структура управления
12. Программно-целевая структура управления
13. Законы организации.
14. Принципы организации.
15. Организационная культура
16. Понятие и сущность организации
17. Иерархия целей в организации
18. Централизация и децентрализация
19. Координация в организациях
20. Анализ внешней среды организации

21. Деловые организации
22. Союзные (общественные) организации
23. Ассоциативные организации
24. Линейная структура организации
25. Функциональная структура организации
26. Дивизионная структура организации
27. Матричная структура организации
28. Модели принятия решений в организации
29. Типология конфликтов в организации
30. Сопротивление нововведениям в организации
31. Инновационные организации
32. Стадии процесса организационного проектирования.

ЛИТЕРАТУРА

а) базовые учебники:

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

10. Мардас, А. Н. Теория организации. Мильнер, Б.З. Теория организации: Уч. / Б.З. Мильнер. - М.: Инфра-М, 2019. - 192 с.
11. Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Медведева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 191 с.
12. Мильнер, Б.З. Теория организации: Уч. / Б.З. Мильнер. - М.: Инфра-М, 2019. - 192 с.
13. Новичков, Н.В. Теория организации (для бакалавров) / Н.В. Новичков. - М.: КноРус, 2017. - 288 с.

б) дополнительная литература

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

26. Шеметов, П.В. Теория организации: Учебное пособие / П.В. Шеметов, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2018. - 448 с.
27. Яськов, Е.Ф. Теория организации: Учебное пособие / Е.Ф. Яськов. - М.: Юнити, 2019. - 464 с.

Теория организации
Учебно-методическое пособие

Составители:
Суходоева Людмила Федоровна
Роганова Светлана Юрьевна
Суходоев Дмитрий Викторович

Компьютерная верстка: С.Ю.Роганова

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