

Учебно-методическое пособие для студентов направления подготовки  
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»  
Института управления, экономики и финансов  
Казанского (Приволжского) федерального университета

## ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

*Учебно-методическое пособие*

Казань  
2024

# ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

## *Учебно-методическое пособие*

для студентов направления подготовки 38.03.04  
«Государственное и муниципальное управление»  
Института управления, экономики и финансов  
Казанского (Приволжского) федерального университета

**ООО «Базис»**

**2024**

**УДК 330(075.8)**  
**ББК 65.050**  
**Т 33**

**Составители:** к.э.н., доцент Хабибрахманова Р.Р., ассистент Воробьева Э.Р.

**Рецензент:** канд. экон. наук, доцент И.С. Глебова.

**Т33 Теория управления и организации в органах государственной власти:** учебно-методическое пособие для студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» Института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета / Сост. Р.Р. Хабибрахманова, Э.Р. Воробьева. – Казань: ООО «Базис», 2024. – 60 с.

ISBN 978-5-6050650-6-7

Учебно-методическое пособие по курсу «Теория управления и организации в органах государственной власти» предназначено для студентов, обучающихся направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

В пособии излагается тематическое содержание курса, предлагаются темы семинарских занятий, дискуссионные вопросы и задания по проблемам теории организации, тематика вопросов для проверки освоения дисциплины и рекомендуемая литература.

Пособие подготовлено на кафедре государственного и муниципального управления Института управления, экономики и финансов КФУ.

ISBN 978-5-6050650-6-7



9 785605 065067 >

**УДК 330(075.8)**  
**ББК 65.050**

(с) Хабибрахманова Р.Р., Воробьева Э.Р.

(с) ООО «Базис», 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ .....	4
II. ПРОГРАММА КУРСА .....	6
III. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ .....	9
IV. ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ.....	14
V. ПРИМЕРНЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ .....	18
VI. ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ .....	37
VII. ТЕМАТИКА ВОПРОСОВ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА.....	39
VIII. СПИСОК ОСНОВНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	41
IX. СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	42
X. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....	43
XI. ПРИЛОЖЕНИЯ.....	54
Приложение 1 .....	54
Приложение 2 .....	56
Приложение 3 .....	57
Приложение 4.....	59

# **I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

## **1. Цель дисциплины**

Целью изучения дисциплины «Теория управления и организации в органах государственной власти» является получение студентами комплекса теоретических и практических знаний об основных организационных законах, принципах, механизмах функционирования организационных систем и подходах к их анализу.

Овладение основами теории управления и организации обеспечит качество специальной теоретической подготовки управленцев, а также эффективность организаторской деятельности специалистов и управляющих, работающих как на предприятиях и в учреждениях различных форм собственности, так и служащих в государственных и местных органах власти.

## **2. Задачи дисциплины**

Задачи курса состоят в следующем:

- познакомить студентов с основными понятиями теории организации: «организация», «организационная система», «структура организации», «миссия и цель организации», «лидер организации», «организационная культура» и т.д.;
- дать представление об организационных структурах управления в организации и их особенностях;
- ознакомить с методами оценки внутренней и внешней среды организации: SWOT– анализ, SNW – анализ, PEST – анализ, профиль среды и т.д.;
- сформировать у студентов навыки анализа внутренней и внешней среды организации;
- дать представление об особенностях социальной организации, хозяйственных организаций, государственных и муниципальных организаций;

- ознакомить студентов с законами и принципами организации;
- рассмотреть законы организации, жизненный цикл организации, особенности каждого этапа развития.

### **3. Место дисциплины в профессиональной подготовке выпускника**

Представляемый курс занимает важное место в структуре учебных дисциплин подготовки бакалавров по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление. Имеет тесные взаимосвязи с такими дисциплинами, как «Основы служебного поведения в системе государственного и муниципального управления», «Введение в профессию «Государственное и муниципальное управление», «Микроэкономическая теория», «Правовые основы публичной власти и управления».

### **4. Требования к уровню подготовки студентов, завершивших изучение дисциплины**

Студенты, завершившие изучение дисциплины, должны иметь представление об основополагающих законах, принципах и механизмах функционирования организационных систем; уметь анализировать деятельность современных предпринимательских организаций, органов государственного и муниципального управления и принимать обоснованные решения по использованию имеющихся и приобретаемых ресурсов; уметь анализировать с точки зрения реализации организационных отношений, первопричины успехов и неудач; мысленно комбинировать и соединять для достижения определенных целей разнообразные элементы в целостные образования; знать основы создания организаций и управления ими в условиях рынка.

**Форма итогового контроля – экзамен**

## II. ПРОГРАММА КУРСА

Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине «Теория управления и организации в органах государственной власти»

N	Разделы дисциплины	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1.	Тема 1. Основы теории управления.	3	2	2	4
2.	Тема 2. Эволюция школ управления.	3	2	2	4
3.	Тема 3. Функция планирования в управлении.	3	4	4	4
4.	Тема 4. Стратегический анализ.	3	4	4	6
5.	Тема 5. Функция организации в управлении.	3	2	2	4
6.	Тема 6. Функция мотивации в управлении.	3	2	2	4
7.	Тема 7. Функция контроля в управлении.	3	2	2	4
8.	Тема 8. Власть, влияние и руководство.	3	2	2	6
9.	Тема 9. Принятие управленческих решений.	3	4	4	4
10.	Тема 10. Функция коммуникации в управлении.	3	2	2	4
11.	Тема 11. Понятие организации. Эволюция подходов к ее развитию.	3	2	2	4
12.	Тема 12. Внутренняя и внешняя среда организации.	3	2	2	4
13.	Тема 13. Оценка внутренней и внешней среды организации.	3	4	4	4
14.	Тема 14. Разновидности организаций. Организационно-правовые формы организаций	3	2	2	4
15.	Тема 15. Законы организации. Жизненный цикл организации.	3	4	4	4
	Итого			40	64

Дисциплина «Теория управления и организации в органах государственной власти» условно разделена на две части. Первая часть посвящена изучению вопросов теории управления и таким темам, как «Эволюция школ управления», «Стратегический анализ», «Функции планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации в управлении», «Власть, влияние и руководство» и другое.

Вторая часть курса посвящена вопросам теории организации в органах государственной власти. Данное пособие подробно освещает темы второй части дисциплины «Теория управления и организации в органах государственной власти». В этой связи в программе курса будут раскрыты только темы второй части (темы 11–15).

Содержание второй части дисциплины:

Тема 11. Понятие организации. Эволюция подходов к ее развитию.

Объект, предмет и метод теории организации. Подходы к изучению проблем организации. Место теории организации в системе смежных наук. Понятие «организация». Формирование и развитие теории организации. Вклад Ф.У. Тейлора, Г.Форда, А. Файоля, М. Вебера, М.П. Фоллет и Э. Мэйо в развитие теории организации. Отечественная школа научной организации труда.

Тема 12. Внутренняя и внешняя среда организации.

Понятие «система». Внутренние переменные организации, состав. Структура организации. Соотношение состава и структуры организации. Параметры внутренней среды организаций по определению М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури. Теория «алмазов» Г. Ливитта. Синтезирующий подход к выделению системы внутренних переменных организации. Факторы внешней среды организации. Факторы прямого и косвенного воздействия. Характеристика развитости внешней среды: взаимосвязанность, сложность, подвижность, неопределенность.

Тема 13. Оценка внутренней и внешней среды организации.

Методы оценки внутренней и внешней среды организации. Особенности SWOT-анализа. Определение сильных и слабых сторон организации. Определение рыночных возможностей и угроз. Сопоставление сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами рынка. Особенности SNW – анализа. Матрица SNW – анализа. PEST – анализ как метод анализа макросреды организации. Четырехпольная матрица PEST-анализа. Анализ среды при помощи метода составления ее профиля. Профиль макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.

Тема 14. Разновидности организаций. Организационно-правовые формы организаций

Социальная организация как социальная систем. Подходы к понятию "социальная система". Цели социальных организаций. Классификация социальных организаций по правовому статусу. Государственные и муниципальные организации. Органы государственного управления различного уровня и органы местного самоуправления. Формальные и неформальные организации. Организационно-правовые формы организации.

Тема 15. Законы организации. Жизненный цикл организации.

Понятие зависимости, закономерности и законов. Законы организации. Общие, частные и специфические законы организации. Концепция жизненного цикла организации. Характеристика стадии «детства». Кризис первой стадии и действия руководителя на стадии создания организации. Характеристика стадии «юность». Кризис второй стадии и деятельности руководителя на стадии роста организации. Характеристика стадии «зрелость». Кризис третьей стадии и действия руководителя на стадии зрелости. Характеристика стадии «старения». Кризис четвертой стадии. Действия руководителя на стадии упадка организации

### **III. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **Тема 11. Понятие организации. Эволюция подходов к ее развитию.**

##### **1. Вопросы на семинар**

1. Классическая концепция (модель) организации (Ф.Тейлор, Х. Эмерсон, А. Файоль, Л. Гьюлик, М. Вебер).
2. Неоклассическая концепция. Организация как система человеческих отношений (Э. Мейо, М. Фоллет).
3. Социотехническая модель организации (Твинстонская школа).
4. Вклад российских и советских ученых в развитие организационной теории (К. Адамецки, А. Богданов, Н. Гастев, П. Керженцев).

##### **2. Задание студентам**

#### **Тема 12. Внутренняя и внешняя среда организации**

##### **1. Вопросы на семинар**

1. Понятия «организация» и «система»: общее и различия.
2. Основные внутренние переменные организации.
3. Подходы к выделению параметров внутренней среды организации.
4. Внешняя среда и её влияние на современную организацию.
5. Характеристики состояния внешней среды.

##### **2. Вопросы для обсуждения:**

- 1) Какими системными свойствами обладает организация?
- 2) Какова взаимосвязь структуры организации и разделения труда в ней?
- 3) Какое влияние специализация задач оказывает на производительность?
- 4) Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?
- 5) Какие факторы внешней среды влияют на организацию?

### **3. Задание студентам:**

Задание 1. Прочитайте ситуацию 1, приведенную в приложении 1, и ответьте на следующие вопросы:

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

Задание 2. Прочитайте ситуацию 2, приведенную в приложении 1, и ответьте на следующие вопросы:

- 1) Какие внутренние переменные описаны в ситуации?
- 2) Как изменились внутренние переменные под влиянием внешних факторов?

## **Тема 13. Оценка внутренней и внешней среды организации**

### **1. Вопросы на семинар**

1. Подходы к анализу внутренней среды организации (SNW).
2. Подходы к анализу внешней среды организации (PEST-анализ).
3. Алгоритм проведения SWOT-анализа организации.
4. Анализ среды при помощи метода составления ее профиля.

### **2. Задание студентам**

Прочитайте ситуацию для анализа в приложении 2 и проведите SWOT-анализ фирмы. Подготовьте предложения к формированию портфеля новшеств для стратегии развития фирмы на ближайшие 5 лет.

## **Тема 14. Разновидности организаций. Организационно-правовые формы организаций**

### **1. Вопросы на семинар**

1. Социальная организация и её функции.
2. Основные признаки социальной организации.
3. Классификация социальных организаций.
4. Государственные и муниципальные организации.
5. Понятие «юридическое лицо» и его преимущества.
6. Особенности правовой формы хозяйственных товариществ и обществ.
7. Особенности правовой формы производственного кооператива.
8. Государственные и муниципальные предприятия.
9. Характеристика правовой формы некоммерческих организаций.
10. Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).
11. Понятие и значение интеграции компаний.
12. «Жесткие» формы бизнес-интеграции.
13. «Мягкие» формы бизнес-интеграции.

## **2. Вопросы для обсуждения:**

- 1) Подумайте, что привело в XX столетии к увеличению роли организаций в обществе?
- 2) Попробуйте определить, как изменилось за последние 100 лет положение человека в организации и их взаимоотношения? Объясните причины.

## **3. Задания студентам**

Задание 1. Предложите организационно-правовые формы предприятий для таких видов производства, как оказание бытовых услуг, электротехника, авиационная промышленность, энергетика, транспорт.

Задание 2. Составьте сводную таблицу характеристик товариществ и обществ и с её помощью раскройте преимущества и недостатки тех и других правовых форм.

Задание 3. Проведите сравнительный анализ «жестких» организационных форм бизнес-интеграции и составьте соответствующую таблицу.

Задание 4. Проведите сравнительный анализ «мягких» организационных форм бизнес-интеграции и составьте соответствующую таблицу.

## **Тема 15. Законы организации. Жизненный цикл организации**

### **1. Вопросы на семинар**

1. Формулировка и суть закона синергии.
2. Закон самосохранения и его проявления в различных системах – социальной и биологической.
3. Параметры, влияющие на уровень самосохранения организации.
4. Формулировка и суть закона развития.
5. Специфические законы организации и их содержание.
6. Характеристика стадий жизненного цикла организации.
7. Кризисы перехода из одной стадии в другую и действия руководителей по их преодолению.
8. Факторы, влияющие на средний срок жизни фирмы.
9. Особенности жизненного цикла организаций государственного и муниципального управления.

### **2. Задание студентам:**

Задание 1. Прочитайте ситуацию 4, приведенную в приложении 3, и ответьте на следующие вопросы:

- 1) Определите основные фазы в жизни организации, проведите их анализ. Какие цели доминировали в каждой фазе развития?
- 2) Что привело к созданию ситуации, когда организация была на грани захвата другой организацией?
- 3) Какие действия помогли оживить компанию?

Задание 2. Подумайте, какие практические рекомендации руководителю можно сделать исходя из закона информированности-упорядоченности.

Задание 3. Прочитайте ситуацию 5, приведенную в приложении 4, и ответьте на вопрос: «Действие какого из законов организации наблюдается в данной ситуации?»

Задание 4. Прочитайте ситуацию 6, приведенную в приложении 4, и ответьте на вопрос: «Незнание какого закона организации приводит к данным ситуациям? Как их можно было бы избежать?»

Задание 5. Прочитайте ситуацию 7, приведенную в приложении 4, и ответьте на вопрос: «Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?»

Задание 6. Прочитайте ситуацию 8, проведенную в приложении 4. О каком законе организации идет речь в ситуации?

#### **IV. ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

1. Что такое организация и как она связана с человеком?
2. Что дает организация людям?
3. Укажите различия в подходах к определению понятия «организации» и их значение в организационной практике.
4. Назовите основные направления и этапы развития организационных знаний.
5. В чем особенности отечественной организационной практики?
6. Объясните, почему сегодня стираются границы между организацией и средой.
7. Проведите анализ внешнего окружения различных организаций.
8. Охарактеризуйте взаимосвязь организации и управления.
9. Объясните особенности организации субъекта и объекта управления в управленческой системе.
10. Приведите пример взаимодействия субъекта и объекта в государственном управлении.
11. Как происходит формирование организаций и каковы фазы их развития?
12. Проанализируйте роль руководителя в управлении организацией.
13. Что понимается под социальной системой, каковы её основные структурные элементы?
14. Охарактеризуйте различные уровни социальных систем.
15. Охарактеризуйте конституционную модель организации государственного управления в России.
16. Каковы трудности и проблемы в реализации федеративной модели организации государственного управления?
17. В чем состоят современные меры совершенствования государственного управления в России?

18. Какие изменения в организационные формы местного самоуправления внесены новым Федеральным законом 2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ»?
19. Назовите основные органы местного самоуправления и правовые основы их создания и деятельности.
20. Назовите виды принципов организации.
21. Каковы общие принципы организации и их роль в управлении организацией?
22. Каковы основные критерии выделения видов организации?
23. Назовите виды организаций в соответствии с обозначенными критериями?
24. Раскройте основные элементы правового статуса организации.
25. Какие основные групповые организационные формы организаций вы знаете?
26. Какие вы знаете международные организации?
27. Объясните разницу между официальной и формальной, неофициальной и неформальной организациями.
28. Оцените положительные и отрицательные стороны неформальной организации.
29. Какой организацией является государство – механической или органической?
30. Может ли быть бюрократическая организация самообучающейся, и если – да, то при каких условиях?
31. Объясните, в чем особенность властных организаций (органов власти) и чем они отличаются от деятельностных?
32. Объясните, что такое фирма и чем она отличается от предприятия?
33. Объясните, чем отличаются линейно-функциональные организационные структуры от чисто линейных.
34. Проследите процесс изменения типов управленческих структур, попробуйте объяснить причины и проиллюстрировать конкретными примерами.

35. Сопоставьте различные типы управленческих структур, определите их достоинства и недостатки.
36. Объясните, что такое закон и чем отличаются законы природы от законов социальных систем?
37. Проиллюстрируйте на конкретных примерах действие закона синергии. Выскажите мнение, почему его относят к главным организационным законам.
38. Покажите, как действует в социальных системах закон самосохранения.
39. Объясните, чем отличается развитие от роста. Назовите факторы, которые могут влиять на развитие организации.
40. В чем состоит специфика коммуникативного процесса в организации?
41. Какова роль человеческого фактора в совершенствовании коммуникативно-информационных внутриорганизационных и межорганизационных отношений?
42. Каковы пути совершенствования коммуникативного и информационного процесса в организации?
43. Что является основой организационного проектирования?
44. Какие основные методы и оценки используются при исследовании производственных систем?
45. Каковы процедуры сбора информации и определения проблем?
46. В чем заключается предназначение организационного проектирования и реорганизации?
47. Какие механизмы необходимо разработать для оптимизации процесса становления и развития инновационных организационных структур?
48. Перечислите проблемы, существование которых обуславливает необходимость обновления организации.
49. Назовите этапы организационных преобразований и охарактеризуйте их содержание.
50. Перечислите причины, по которым люди сопротивляются преобразованиям, и попробуйте их проранжировать.

51. Сформулируйте предпосылки обновления организации, обеспечивающие его успех.
52. Сравните суть реструктуризации и реинжиниринга.
53. Объясните, по какой причине сегодня в преобразованиях возрастает роль рядовых исполнителей.
54. Назовите виды управленческих полномочий и охарактеризуйте их содержание. Перечислите те факторы, которые определяют масштабы полномочий.
55. Определите, какими полномочиями обладают: директор крупной фирмы, начальник планового отдела, главный бухгалтер, юрист, специалист службы маркетинга, председатель комиссии по выработке условий тарифного соглашения на следующий год, член ревизионной комиссии акционерного общества.
56. Покажите, чем различаются общая и функциональная ответственность. Какую ответственность несут руководитель предприятия, руководитель подразделения, специалист?
57. Приведите примеры организаций, для которых предпочтительна централизация управленческих полномочий и соответственно их децентрализация.

## V. ПРИМЕРНЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

### Тема 11. Понятие организации. Эволюция подходов к её развитию.

1. Объект теории организации – это:

- а) регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах, совокупность организационных отношений как по вертикали, так и по горизонтали;
- б) способность к саморегулированию, к соответствующему воздействию и преобразованию внешней среды в интересах собственного жизнеобеспечения;
- в) существенные связи и отношения, обуславливающие процессы самоорганизации и упорядочения в подсистемах общества.

2. Основоположник «бюрократической» модели организации:

- а) Ф.В. Тейлор;
- б) М.Вебер;
- в) А. Файоль.

3. Основатель административной школы управления:

- а) А. Файоль;
- б) Ф.В. Тейлор;
- в) М.Вебер.

4. Кто сформулировал 14 принципов управления в организации:

- а) А. Файоль;
- б) Ф.В. Тейлор;
- в) М.Вебер?

5. Основоположник школы научного управления:

- а) М.Вебер;
- б) А. Файоль;
- в) Ф.В. Тейлор.

6. Представители школы «человеческих отношений»:

- а) М.Вебер и А. Файоль;
- в) А.Маслоу и Э.Мэйо

в) Ф.У.Тейлор и М.П.Фоллет

г) Э.Мэйо и М.П.Фоллет.

7. Кто исследовал мотивы поведения человека в организации?

а) М.Вебер; б) А. Файоль;

в) Ф.В. Тейлор; г) М.П.Фоллет;

д) А.Маслоу; е) Э.Мэйо.

8. Кто является автором труда «Тектология. Всеобщая организационная наука»?

а) М. Вебер

б) Р. Лайкерг

в) Г. Минтцберг

г) А. Богданов

9. Подход к изучению проблем организации, предполагающий исследование организации во времени, раскрытие её закономерностей перехода из одного качественного состояния в другое, называется:

а) комплексным

б) системным

в) историческим

г) функциональным

10. Подход к изучению проблем организации, предполагающий раскрытие новых свойств организации посредством изучения объекта в междисциплинарном плане на стыке различных наук, называется:

а) комплексным

б) системным

в) историческим

г) функциональным

11. Подход к изучению проблем организации, предполагающий раскрытие её функциональной целостности и законов поведения, называется:

а) комплексным

б) системным

- в) историческим
- г) функциональным

12. Подход к изучению проблем организации, предполагающий исследование целостности организации, выявление многообразия типов связей в ней и сведение их в единую картину, называется:

- а) комплексным
- б) системным
- в) историческим
- г) функциональным

13. Термин «организация» означает ...

- а) совокупность организованных элементов, действующих как целое;
- б) совокупность ограничений на взаимодействие элементов;
- в) деятельность, процесс по упорядочению;
- г) степень неопределенности в поведении элементов;
- д) степень предсказуемости поведения.

14. Какая черта из нижеперечисленных не является характерной для организации?

- а) комплексность;
- б) формализация;
- в) универсальность;
- г) соотношение централизации и децентрализации.

15. Установление правил и процедур, определяющих поведение работников, называется:

- а) комплексность;
- б) формализация;
- в) организация;
- г) децентрализация.

## **Тема 12. Внутренняя и внешняя среда организации**

1. К факторам внешней среды прямого воздействия относят (несколько

правильных ответов):

- |  |  |
|--|--|
| а) поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и прочих ресурсов; | б) органы государственной власти и управления; |
| в) природные факторы;  | г) потребителей;                               |
| д) социально-политические факторы;   | е) состояние экономики;                        |
| ж) местную администрацию;  | з) конкурентов;                                |
| и) цели и задачи.  |  |

2. По определению М.Мексона, М.Альберта и Ф.Хедоури, основные внутренние переменные организации – это (укажите 5 правильных ответа):

- |                            |                |
|----------------------------|----------------|
| а) задачи;                 | д) власть;     |
| б) цели;                   | е) технология; |
| в) информационная система; | ж) стратегия;  |
| г) структура;              | з) персонал.   |

3. Разделение труда в организации – это:

- а) совокупность правил и норм, позволяющих исполнителям действовать автоматически, не обращаясь за указаниями к руководителю;
- б) конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе;
- в) упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов организации, закрепляющая горизонтальное и вертикальное разделение труда;
- г) качественное разграничение и обособление видов труда, закрепление их за теми субъектами, которые могут выполнить данную работу наиболее успешно.

4. При последовательной технологии работы в организации:

- а) завершенность им придает последняя операция;
- б) работы по созданию продукции вытекают друг из друга;
- в) операции взаимно обуславливают друг друга, но не обязательно в однозначной последовательности;

г) работы независимо друг от друга выполняются на одном стационарном объекте.

5. Социотехническая структура организации – это:

а) помещения и их планировка, оборудование, условия труда, потоки сырья, энергии, технологии и пр.;

б) упорядоченная совокупность рабочих мест, объединяющая работников и пространство в трудовой взаимосвязи;

в) совокупность субъектов, участвующих в информационном обмене, и информационных потоков;

г) совокупность взаимосвязанных административных подразделений.

6. Техническая структура организации – это:

а) помещения и их планировка, оборудование, условия труда, потоки сырья, энергии, технологии и пр.;

б) упорядоченная совокупность рабочих мест, объединяющая работников и пространственно в трудовой взаимосвязи; в) совокупность субъектов,

участвующих в информационном обмене, и информационных потоков; г) совокупность взаимосвязанных административных подразделений.

7. Управленческая (организационная) структура – это:

а) помещения и их планировка, оборудование, условия труда, потоки сырья, энергии, технологии и пр.;

б) упорядоченная совокупность рабочих мест, объединяющая работников и пространственно в трудовой взаимосвязи;

в) совокупность субъектов, участвующих в информационном обмене, и информационных потоков;

г) совокупность взаимосвязанных административных подразделений.

8. При групповой технологии работы в организации:

а) завершенность работе придает последняя операция

б) работы по созданию продукции вытекают друг из друга

в) операции взаимно обуславливают друг друга, но не обязательно в однозначной последовательности

г) работы независимо друг от друга выполняются на одном стационарном объекте.

9. При складывающейся технологии работы:

а) завершенность работе придает последняя операция

б) работы по созданию продукции вытекают друг из друга

в) операции взаимно обуславливают друг друга, но не обязательно в однозначной последовательности

г) работы независимо друг от друга выполняются на одном стационарном объекте.

10. При взаимосвязанной технологии работы:

а) завершенность работе придает последняя операция

б) работы по созданию продукции вытекают друг из друга

в) операции взаимно обуславливают друг друга, но не обязательно в однозначной последовательности

г) работы независимо друг от друга выполняются на одном стационарном объекте.

11. Какие внешние факторы организации влияют на организацию опосредованно:

а) косвенные;

б) прямые.

12. Какие факторы внешней среды влияют на организацию непосредственно?

На их влияние можно реагировать двояко – либо противодействовать, либо начать активно приспособливать внутренние переменные к происходящим изменениям:

а) факторы макросреды;

б) факторы микросреды.

13. Характеристика внешней среды, когда уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие, называется:

а) сложностью;

б) взаимосвязанностью;

в) подвижностью;

г) неопределенностью.

14. Характеристика внешней среды, определяющая число факторов, на которые организация обязана реагировать, называется:

а) подвижностью;

б) взаимосвязанностью;

в) неопределенностью;

г) сложностью.

15. Характеристика внешней среды, которая дает представление о скорости, с которой происходят изменения в окружении организации, называется:

а) взаимосвязанностью;

б) неопределенностью;

в) подвижностью;

г) сложностью.

### **Тема 13. Оценка внутренней и внешней среды организации**

1. Для анализа внешней среды косвенного воздействия организации (макросреды) используется:

а) SNW – анализ;

б) SWOT– анализ;

в) PEST – анализ;

г) Профиль среды.

2. SNW – анализ предназначен:

а) для анализа внешней среды;

б) для анализа внутренней среды;

в) для анализа как внутренней, так и внешней среды.

3. Для определения сильных и слабых сторон организации (анализ внутренней среды), а также возможностей и угроз (анализ внешней среды) используется:

а) SNW – анализ;

б) SWOT– анализ;

в) PEST – анализ;

г) Профиль среды.

4. Благоприятные обстоятельства, которые организация может использовать для получения преимущества – это:

а) сильные стороны предприятия;

б) слабые стороны предприятия;

в) рыночные возможности;

г) рыночные угрозы.

5. Емкость рынка, темпы его роста либо сокращения относятся к:

а) факторам конкуренции;

б) факторам спроса;

в) экономическим факторам;

г) факторам сбыта.

6. Подход к стратегическому анализу внутренней среды с позиции сильных, слабых сторон организации и промежуточной нейтральной стороны – это:

а) SWOT-анализ;

б) PEST-анализ;

в) SNW-анализ;

г) DBS-анализ.

7. Определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды) – это:

а) SWOT-анализ;

б) PEST-анализ;

в) SNW-анализ;

г) DBS-анализ.

8. Выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости относятся к:

а) сильным сторонам организации;

б) слабым сторонам организации;

- в) рыночным возможностям;
- г) рыночным угрозам.

9. Количество посредников, наличие сетей распределения, условия поставок материалов и комплектующих относятся к:

- а) факторам конкуренции;
- б) факторам спроса;
- в) факторам сбыта;
- г) экономическим факторам.

10. Для анализа макросреды организации применяют:

- а) SWOT-анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) SNW-анализ;
- г) DBS-анализ.

11. Узкий ассортимент выпускаемых товаров, недостаток финансирования относятся к:

- а) сильным сторонам организации;
- б) слабым сторонам организации;
- в) рыночным возможностям;
- г) рыночным угрозам.

12. При помощи анализа профиля среды удастся оценить:

- а) сильные, слабые стороны организации;
- б) влияние экономических, политических, технических факторов;
- в) относительную значимость для организации отдельных факторов;
- г) влияние конкурентов на функционирование организации.

13. Какие результаты дает SWOT-анализ организации?

- а) определены основные направления развития организации;
- б) выявлены основные конкуренты организации;
- в) сформулированы основные проблемы организации;
- г) все ответы верны.

14. Курс валюты, уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства относятся к:

- а) факторам конкуренции;
- б) факторам сбыта;
- в) экономическим факторам;
- г) политическим факторам.

15. Высокая себестоимость продукции относится к:

- а) сильным сторонам организации;
- б) слабым сторонам организации;
- в) рыночным возможностям;
- г) рыночным угрозам.

16. Политические, экономические, социальные, технологические аспекты внешней среды выявляет:

- а) SWOT-анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) SNW-анализ;
- г) DBS-анализ.

#### **Тема 14. Разновидности организаций. Организационно-правовые формы организаций**

1. Основные единичные организационные формы организаций (выберите 4 правильных ответа):

- а) банк;
- б) ассоциация;
- в) завод;
- г) биржа;
- д) синдикат;
- е) картель;
- ж) венчур;
- з) концерн.

2. Основные групповые организационные формы организаций (выберите 4 правильных ответа):

- а) банк;
- б) консорциум;
- д) синдикат;
- е) картель;

- в) завод;
- ж) венчур;
- г) биржа;
- з) концерн.

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

- а) банк;
- б) венчур;
- в) биржа;
- г) синдикат.

4. Какие из следующих организаций являются неюридическими лицами (3 правильных ответа):

- а) индивидуальный предприниматель;
- б) полное товарищество;
- в) потребительский кооператив;
- г) простое товарищество;
- д) подразделения юридического лица;
- е) фонды.

5. Выберите из числа нижеприведенных организаций некоммерческие организации

- а) государственные и муниципальные предприятия;
- б) общество с ограниченной ответственностью;
- в) фонды;
- г) потребительский кооператив;
- д) публичное акционерное общество;
- е) учреждения.
- ж) производственный кооператив.

6. Выберите из числа нижеприведенных организаций коммерческие организации

- а) государственные и муниципальные предприятия;
- б) общество с ограниченной ответственностью;
- в) фонды;
- г) потребительский кооператив;
- д) публичное акционерное общество;
- е) учреждения.
- ж) производственный кооператив.

7. Какие из перечисленных организаций относятся к правительственным:

- а) Администрация Президента РФ;
- б) ПАО «Русь»;
- в) «Концерн «Тракторные заводы»;
- г) некоммерческое партнерство "Национальный Электронно-Информационный Консорциум";
- д) ассоциация крестьянский (фермерских) хозяйств;
- е) Министерство сельского хозяйства РФ.

8. Найдите соответствие:

1. Полное товарищество	А) Объединение двух лиц и более для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники несут ответственность по делам юр.лица как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а другие (вкладчики) – только своим вкладом.
2. Производственный кооператив (артель)	Б) Организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные и иные полезные цели. Данная организация не имеет членства и может заниматься предпринимательской деятельностью для достижения уставных целей.
3. Товарищество на вере (командитное товарищество)	В) Объединение двух лиц и более, которые на основании заключенного между ними договора занимаются предпринимательской деятельностью от имени этого юр.лица и несут ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом.
4. Фонд	Г) Добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом вкладе или участии и объединении их имущественных паевых взносов.

9. Найдите соответствие:

1. Общество с ограниченной ответственностью	А) Общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, участники которого не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащих им акций.
2. Унитарное предприятие	Б) Коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Оно находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит этой организации на правах хозяйственного ведения или оперативного управления.
3. Акционерное общество	В) Учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров. Участники общества несут ответственность по обязательствам общества только своим вкладом, а не своим имуществом. Такая организация не обязана представлять публичный отчет, а также публиковать свой устав, данные о балансе, изменениях размера капитала.

10. Если организация наделяется статусом официального органа государственной власти (федерального или местного уровня), то это:

- а) некоммерческая организация;                      б) общественная организация;  
в) неформальная организация;                      г) правительственная организация;  
д) неправительственная организация;                      е) внебюджетная организация.

11. Если организация создается физическими или юридическими лицами на свой страх и риск для производства продукции с целью получение прибыли в интересах учредителей или акционеров, то это:

- а) некоммерческая организация;                      б) коммерческая организация;  
в) общественная организация;                      г) формальная организация;  
д) внебюджетные организации.                      е) фонд.

12. Если организация предназначена удовлетворять общественные потребности (т.е. создается для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих и т.д. целей), а прибыль такой организации не облагается налогами, то это:

- а) некоммерческая организация;
- б) неформальная организация;
- в) общественная организация;
- г) формальная организация.
- д) внебюджетные организации.

13. Если организация призвана удовлетворять потребности человека и общества во внешней для организации среде, она располагает собственностью, необходимой для производства основного продукта, то это:

- а) некоммерческая организация;
- б) хозяйственная организация;
- в) общественная организация;
- г) неформальная организация;
- д) правительственная организация.
- е) фонд

14. Вертикально интегрированная структура, в рамках которой все входящие в нее предприятия обычно теряют юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность и превращаются в филиалы, связанные с головной компанией технологически, административно, экономически. Они сливаются в единый производственный комплекс, оперативное руководство которым осуществляется из единого центра.

- а) Картель
- б) Конгломерат
- в) Консорциум
- г) Концернт
- д) Пул
- е) Синдикат
- ж) Трест

15. Временный союз юридически и хозяйственно независимых фирм, создаваемый с целью объединения усилий и координации совместной деятельности, связанной с получением и исполнением крупных научно- и капиталоемких проектов (строительства атомных реактивов, разработки месторождений полезных ископаемых и т.п.), требующих консолидации усилий и средств.

- а) Картель
- б) Конгломерат
- в) Консорциум
- г) Концернт
- д) Пул
- е) Синдикат
- ж) Трест

16. Договорное объединение юридически и коммерчески самостоятельных промышленных фирм, как правило, одной отрасли, вступающих между собой в соглашение, касающееся регулирования различных сторон коммерческой деятельности – цен, рынков, объемов производства и сбыта, товарного ассортимента, обмена патентами, условий найма рабочей силы и т.д

- а) Картель
- б) Конгломерат
- в) Консорциум
- г) Концернт
- д) Пул
- е) Синдикат
- ж) Трест

### **Тема 15. Законы организации. Жизненный цикл организации**

1. Формулировка закона: для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т.д.), либо существенно меньше. Что это за закон?

- а) закон самосохранения;
- б) закон синергии;
- в) закон развития.

2. Формулировка закона: каждая система (биологическая или социальная) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс). Что это за закон?

- а) закон самосохранения;
- б) закон синергии;
- в) закон развития.

3. Формулировка закона: каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Что это за закон:

- а) закон самосохранения;
- б) закон синергии;
- в) закон развития?

4. Если организация имеет компетентное, но не всегда ответственное руководство, действует практически сама по себе, темпы её роста замедляются, организация может отклониться от своих первоначальных целей, то она находится на стадии

---

5. Жизненный цикл организации – это ...

- а) временной интервал, включающий в себя несколько стадий изменений организации;
- б) предсказуемые изменения с определенной последовательностью состояний организации в течение времени.

6. Расположите стадии ЖЦО в правильном порядке:

- а) зрелость;
- б) рост;
- в) создание;
- г) упадок;

7. Тип руководства организацией на стадии «ранняя зрелость»:

- а) новатор;
- б) консультант;
- в) оппортунист;
- г) соучастник.

8. Период быстрого роста организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития – это:

- а) предпринимательский этап;
- б) этап коллегиальности;
- в) этап формализации деятельности;

г) этап реструктуризации.

9. Этап предпринимательства (создания) характеризуется?

- а) увеличением выпуска продукции, разработкой новых направлений деятельности;
- б) ограниченностью ресурсов, отсутствием четко выбранного направления деятельности;
- в) четким разграничением полномочий, расширением штата работников, выработкой норм и правил;
- г) резкой бюрократизацией, экспансией, дифференциацией.

10. Этап формализации (стадия зрелости) характеризуется?

- а) увеличением выпуска продукции, разработкой новых направлений деятельности;
- б) ограниченностью ресурсов, отсутствием четко выбранного направления деятельности;
- в) четким разграничением полномочий, расширением штата работников, выработкой норм и правил;
- г) резкой бюрократизацией, экспансией, дифференциацией.

11. Кризис 1-й стадии обуславливается:

- а) потребностью в делегировании полномочий;
- б) потребностью в лидерстве;
- в) резкой бюрократизацией;
- г) потребностью в возрождении организационной жизнеспособности.

12. Кризис 2-й стадии обуславливается:

- а) потребностью в делегировании полномочий;
- б) потребностью в лидерстве;
- в) резкой бюрократизацией;
- г) потребностью в возрождении организационной жизнеспособности.

13. В период зрелости перед организацией встают следующие задачи (выберите несколько верных ответов):

- а) обеспечить общую стратегическую дееспособность;

- б) достичь высокого качества товаров, услуг;
- в) обеспечить условия экономического роста;
- г) сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке;
- д) обеспечить баланс между текущей и перспективной инновационной

деятельностью.

14. Соотнесите действия руководителя и стадию, при которой эти действия необходимы:

1 стадия _____	а) приступить к осуществлению изменений в организации и методов управления, к установлению связей с новыми рынками и поставщиками;
2 стадия _____	
3 стадия _____	б) решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;
4 стадия _____	в) принять необходимые меры по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников;
	г) систематически и в первоочередном порядке следить за поведением конкурентов, при необходимости вносить изменения в перспективные планы организации.

15. Стадия ЖЦО, связана с поиском и занятием свободной рыночной ниши называется:

- а) стадия создания (предпринимательская стадия);
- б) стадия роста (коллективизма);
- в) зрелость (стадия формализация);
- г) стадия упадка (спада).

16. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система контроля, закрытость от новых идей – все это является характеристикой:

- а) стадия создания (предпринимательская стадия);
- б) стадия роста (коллективизма);

- в) зрелость (стадия формализация);
- г) стадия упадка (спада).

17. Какие ученые исследовали тему жизненного цикла организации и разработали модели ЖЦО?

- а) Ф. Тейлор
- б) А. Файоль
- в) А. Маслоу
- г) И. Адизес
- д) Л. Грейнер
- е) А. Богданов

18. Переход от одной стадии к другой неизбежно сопровождается:

- а) банкротством организации;
- б) кризисом в организации;
- в) уменьшением организации;
- г) структурной перестройкой.

## VI. ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Эволюция взглядов на организацию.
2. Сущность организации и её основные свойства.
3. Способ жизнедеятельности людей и организация.
4. Анализ функционирования организации по этапам жизненного цикла (на примере конкретной организации).
5. Своеобразие жизненного цикла организаций государственного и муниципального управления.
6. Координационные и субординационные отношения в организациях.
7. Анализ и совершенствование системы организационных коммуникаций (на примере конкретной организации).
8. Анализ внутренней среды организации и совершенствование внутриорганизационных отношений (на примере конкретной организации).
9. Внутриорганизационный PR: формирование доверия персонала к организации.
10. Формирование и управление организационной культурой (на примере конкретной организации).
11. Анализ и совершенствование организационной структуры управления предприятия (на примере конкретной организации).
12. Анализ функционирования организации с позиций влияния организационных законов (на примере конкретной организации).
13. Значение цели и миссии организации в её развитии.
14. Социальные ресурсы организации.
15. Внедрение информационных технологий в управление организацией.
16. Анализ и совершенствование системы государственной поддержки малого и среднего бизнеса в Республике Татарстан.
17. Влияние организационно-правовой формы организации на её эффективность.

18. Управление государственной (муниципальной) организацией: оценка эффективности и пути совершенствования.
19. Становление организационных основ местного самоуправления.
20. Представительные и исполнительные органы местного самоуправления.
21. Перспективы развития организационных форм местного самоуправления в России.
22. Управление организационным поведением работников организации

## VII. ТЕМАТИКА ВОПРОСОВ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА

Тематика вопросов для экзамена представлена по темам второй части дисциплины «Теория управления и организации в органах государственной власти»:

1. Объект и предмет теории организации. Место теории организации среди организационно-управленческих дисциплин.
2. Формирование и развитие теории организации.
3. Внутренняя среда организации: внутренние переменные, состав, структура.
4. Параметры внутренней среды организаций по определению М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури.
5. Теория «алмазов» Г. Ливитта. Синтезирующий подход к выделению системы внутренних переменных организации.
6. Внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия.
7. Характеристики развитости внешней среды организации.
8. Оценка внутренней и внешней среды организации. SWOT– анализ (для чего предназначен, методика выполнения анализа).
9. Оценка внутренней и внешней среды организации. SNW – анализ (для чего предназначен, методика выполнения анализа).
10. Оценка внутренней и внешней среды организации. PEST – анализ (для чего предназначен, методика выполнения анализа).
11. Оценка внутренней и внешней среды организации. Профиль среды (для чего предназначен, методика выполнения анализа).
12. Жизненный цикл организации. Стадии жизненного цикла.
13. Кризисы перехода из одной стадии ЖЦО в другую и действия руководителей по их преодолению.
14. Организация как социальная система.
15. Классификация социальных организаций по правовому статусу.
16. Органы государственного управления различного уровня и органы местного самоуправления.

- 17.Формальные и неформальные организации.
- 18.Особенности правовой формы хозяйственных товариществ и обществ.
- 19.Государственные и муниципальные предприятия.
- 20.Характеристика правовой формы некоммерческих организаций.
- 21.Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).
- 22.Понятие и значение интеграции компаний.
- 23.«Жесткие» и «мягкие» формы бизнес-интеграции.
- 24.Структурное представление организации. Линейная, функциональная и линейно-функциональные организационные структуры.
- 25.Структурное представление организации. Дивизионная организационная структура.
- 26.Структурное представление организации. Матричная организационная структура.
- 27.Структурное представление организации. Проектная организационная структура.
- 28.Законы организации. Закон синергии.
- 29.Законы организации. Закон самосохранения.
- 30.Законы организации. Закон развития.
- 31.Специфические законы организации.

## VIII. СПИСОК ОСНОВНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бурганова, Л. А. Теория управления : учебное пособие / Л. А. Бурганова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 160 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-005576-3. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1210720> (дата обращения: 26.01.2024). – Режим доступа: по подписке.
2. Демчук, О. Н. Теория организации : учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2022. – 262 с. – ISBN 978-5-9765-0699-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1874982> (дата обращения: 26.01.2024)
3. Ким, С. А. Теория управления : учебник / С. А. Ким. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К, 2024. – 240 с. – ISBN 978-5-394-05368-9. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084674> (дата обращения: 27.01.2024). – Режим доступа: по подписке.
4. Костина, Н. Б. Теория управления : учебник / Н.Б. Костина, Т.В. Дуран, Д.А. Калугина. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 252 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – [www.dx.doi.org/10.12737/10.12737/textbook\\_58e741bf9ba680.6641029](http://www.dx.doi.org/10.12737/10.12737/textbook_58e741bf9ba680.6641029). – ISBN 978-5-16-012629-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002091> (дата обращения: 26.01.2024). – Режим доступа: по подписке.
5. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 848 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-004700-3. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2107424> (дата обращения: 26.01.2024). – Режим доступа: по подписке.
6. Чиркин, В. Е. Система государственного и муниципального управления: Учебник / В.Е. Чиркин. – 5-е изд., пересмотр. – Москва : Норма, 2018. – 432 с. – ISBN 978-5-16-106411-5. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/952104> (дата обращения: 26.01.2024). – Режим доступа: по подписке

## IX. СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Лобкова, Е. В. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие / Е. В. Лобкова, Е. В. Зандер, К. Ю. Лобков. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. – 300 с. – ISBN 978-5-7638-4264-7. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1819688> (дата обращения: 26.01.2024). – Режим доступа: по подписке.
2. Молчанов, М. А. Теория управления экономическими системами : учебник / М. А. Молчанов, В. А. Молчанова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 307 с. – ISBN 978-5-394-02834-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449661> (дата обращения: 26.01.2024). – Режим доступа: по подписке.
3. Смирнов, Э. А. Теория организации: Учебное пособие / Смирнов Э.А. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 248 с. (Вопрос – ответ) (Обложка. КБС) ISBN 978-5-16-000430-3. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/556769> (дата обращения: 28.04.2024). – Режим доступа: по подписке.
4. Тавокин, Е. П. Теория управления : учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 202 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-014220-3. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/970226> (дата обращения: 26.01.2024). – Режим доступа: по подписке.

## **Х. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **Понятие организации. Эволюция подходов к ее развитию**

Теория представляет собой систему научных знаний, обобщающих практический опыт и отражающих сущность исследуемых явлений.

Теория выполняет объяснительную функцию.

Появление новой теории оправдано лишь тогда, когда открываются собственные объект и предмет исследования. Что же такое объект и предмет исследования? Объектом познания обычно считают то, на что направлена познавательная деятельность исследователя, предметом – исследуемые с определенной целью стороны, свойства, отношения объекта.

Авторы различных школ и направлений в теории и практике менеджмента по-разному подходили к выбору объекта и предмета организации.

Ф.У.Тейлора объектом организации является организация труда, а предметом – трудовые процессы, трудовые приемы и движения, а также методы работы.

У Г. Форда объект организации – это организация производства, а предмет – технологические потоки, производственные процессы.

В классической школе в качестве объекта выступает организация в целом, а предметом организации являются структуры и функции аппарата управления, регламентация содержания и методов работы.

Теория человеческих отношений и различные поведенческие школы рассматривают в качестве объекта организации людей, а в качестве предмета исследования – мотивы поведения людей в организации.

В теории организации объектом изучения выступает организационный опыт окружающей нас действительности. При этом основные задачи познания заключаются в систематизации данного опыта, в осмыслении способов организации природы и человеческой деятельности, объяснении и обобщении этих способов, установлении тенденций и закономерностей их развития.

Объект теории организации – это регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах, совокупность организационных отношений как по вертикали, так и по горизонтали: организация и дезорганизация, субординация и координация, упорядочение и согласование, т.е. взаимодействие людей по поводу организации совместной деятельности, производства материальных благ, воспроизводства самих себя как субъектов общественных изменений.

Объект теории организации носит многоуровневый характер – от общества в целом, его основных подсистем до первичных предпринимательских, государственных и общественных организаций.

Предмет теории организации – организационные отношения, т.е. связи и взаимодействия между различного рода целостными образованиями и их

структурными составляющими, а также процессы и действия организующей и дезорганизующей направленности.

В предмет теории организации целесообразно включать основные методы, категории, понятия, раскрывающие суть данной науки, характер организаторской деятельности

Все категории теории организации можно разделить на три относительно самостоятельные группы:

1) общие категории для большинства социальных наук (общество, государство, собственность, рынок, социальная деятельность, человек, личность, ресурсы, социальные институты, власть и т.п.);

2) категории, преимущественно отражающие организационные явления и процессы, происходящие в социальных и социально-экономических системах (организационная система, организация, структура организации, миссия, цель организации, лидер организации, формальная и неформальная организации, законы организации, организационная культура и др.);

3) категории, раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления (правила, процедуры, циклы, коммуникации, разрешение противоречий, конфликтов, композиция, типизация, классификация и др.).

Под методом (от греч. *methodos* – буквально «путь к чему-либо») понимается упорядоченная деятельность по достижению определенной цели. Научный метод связан с действиями ученого и представляет собой совокупность мыслительных или физических операций, осуществляемых в ходе исследования. В нем заключено знание процедур для получения нового знания. (метод не описывает объект изучения, а дает инструмент для изучения)

Метод теории организации – набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научного (формально-логического, математического, статистического, собственно организационного) инструментария для исследования системы организационных отношений. К основным методам теории организации относятся: индуктивный (движение мысли от единичного к всеобщему – ген. совокуп. и выборка), статистический (заключается в количественном учете факторов и частоте их повторяемости, способствует нахождению устойчивых связей и закономерностей между организационными отношениями), абстрактно-аналитический (позволяет определять законы явлений, отражающие связи и постоянные тенденции; мысленное выделение существенных свойств и связей предмета, отвлечение от частных), сравнительный (заключается в подборе сходных организаций как объектов исследования для выяснения процессов изменения, развития, динамики исследуемого явления – ваша орг. развив как зарубежная) и др.

### **Внутренняя и внешняя среда организации**

Система – это некая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обладающая свойствами целостности, эмерджентности и устойчивости. Эмерджентностью называется наличие

качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей. Это означает, что свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его элементов, хотя и зависят от них.

Организация представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром., т.е. мы можем говорить о внутренних переменных, элементах системы-организации.

Внутренние переменные – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, состав и взаимосвязи сложной системы – организации. Внутренние переменные в большинстве своем являются результатом деятельности менеджеров и находятся под их влиянием.

Состав представляет собой совокупность элементов, образующих систему. При детальном рассмотрении в состав входят составляющие самих элементов системы – компоненты второго, а затем третьего и других уровней.

Таким образом, состав включает в себе декомпозицию системы, расчленение единого целого на составляющие элементы.

Структура обеспечивает композицию системы, соединение отдельных составляющих в единое целое. Она устанавливает роль, место и назначение элементов в системе, их расположение и взаимоотношения между собой, характер, формы и степень влияния на другие элементы (соподчинение, в одном отделе 10 чел, в другом –3).

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.

Данный подход можно рассматривать в качестве развития теории «алмазов» Г. Ливитта. Он выделил четыре переменные организации: задание, или миссия; структура; технология; индивиды. Исследователь подчеркивал, что изменение в одном из элементов обуславливает трансформации в других.

В качестве современного и синтезирующего подхода можно использовать следующую систему внутренних переменных:

#### I Ресурсы:

1.1 Объективные – финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы;

1.2 Субъективные – способности персонала, культура организации, ее имидж.

#### II Процесс преобразования

2.1 Объективные – стратегии, структура, задачи, технологии;

2.2 Субъективные – стиль управления, властные отношения.

#### III Результаты

3.1 Объективные – миссия, цели;

3.2 Субъективные – социальные ценности организации.

### *Внешняя среда организации*

Успех деятельности организации зависит также от сил внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры», поэтому их необходимо учитывать и использовать.

Мы с вами рассмотрим характеристики внешней среды, ее факторы, имеющие важнейшее значение для управления организацией. От современного руководителя требуется не просто знание взаимосвязей с окружающей средой, но и умение учитывать в каждой конкретной ситуации, как влияют внешние факторы: глубоко или поверхностно, прямо или косвенно, положительно или отрицательно, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Что же такое «внешняя среда», что оно в себя включает?

По определению Дж. Бела, внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации».

Однако термин «внешняя среда» включает более широкий спектр факторов: экономические условия, потребителей, профсоюзы, конкурирующие организации, природные факторы, действующее законодательство и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на функционирование предприятия, на его производственную, инновационную, коммерческую, финансовую деятельность. Внешняя среда и предприятие не просто сосуществуют, они взаимодействуют самым активным образом и взаимопроникают.

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы – микросреда и макросреда, или факторы прямого и косвенного воздействия.

### **Оценка внутренней и внешней среды организации**

#### *SWOT-анализ*

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, используют SWOT-анализ.

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

- Сильные стороны (Strengths) – преимущества организации;
- Слабые стороны (Weaknesses) – недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

#### *SNW – анализ*

SWOT-подход – наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды, но только в части *SW*, т.е. с позиции сильных и слабых сторон организации.

Управленческие цели традиционного *SW*-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и постараться дополнительно усилить; а слабые стороны – т.е. плохой внутренний ресурс – устранить.

*SNW* – это аббревиатура трех английских слов, которые означают:

*S* – *Strength* – сильная позиция (сторона),

*N* – *Neutral* – нейтральная позиция,

*W* – *Weakness* – слабая позиция (сторона).

Таким образом, при *SNW-анализе* все изложенное про *SW*-подход сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т.е. *N*-позиция.

*PEST* – анализ

Используется для анализа макросреды организации.

*PEST* – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления:

- политических (*Policy*),
- экономических (*Economy*),
- социальных (*Society*),
- технологических (*Technology*) аспектов внешней среды

Существует два основных варианта: *STEP*– и *PEST* – анализ.

Вариант *STEP*-анализа используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой, приоритеты – учет социальных и технологических факторов. Для анализа макросреды странах, где экономика находится в переходном периоде, применяют формулу *PEST* – анализа, где на первом месте факторы политики и экономики.

С помощью *PEST* – анализа оценивается то, как государство может воздействовать на бизнес (политический фактор), как влияет на деятельность компании состояние экономики страны (экономический фактор), то, как выглядит потенциальный клиент организации (социальный фактор) и какие инновации представлены на рынке, и как они отражаются на вашем бизнесе (технологический фактор).

*Профиль среды*

Для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

### **Разновидности организаций. Организационно-правовые формы организаций**

Обычно рассматривают четыре формы организации:

- 1) юридическое лицо – организация, зарегистрированная в государственном органе, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, имеет печать и расчетный счет в банке);

- 2) неюридическое лицо, не зарегистрированное в государственном органе (подразделения юридического лица, простое товарищество, ряд объединений организаций);
- 3) неюридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе (предприниматель без организации юридического лица);
- 4) неформальная организация граждан.

Организации, составляющие основу любой цивилизации, можно представить в виде большого набора организационных структур и их правовых статусов.

Классификация организаций важна по двум причинам:

- нахождение сходных организаций по каким-либо параметрам для создания минимума общих методик для их анализа и совершенствования;
- возможность создания основ их численного распределения по классам для формирования соответствующей инфраструктуры: подготовка кадров, контрольные службы и т.д.

*Организации могут быть:*

- правительственные и неправительственные;
- коммерческие и некоммерческие;
- бюджетные и внебюджетные;
- формальные и неформальные;
- общественные и хозяйственные.

Кроме того, различают организации по:

- отраслевой принадлежности (промышленные, транспортные, сельскохозяйственные, торговые и т.д.);
- самостоятельности принятия решения (головные, материнские, дочерние и зависимые);
- величине (по численности членов организации) – микро; малые; средние; крупные организации.

*Правительственные организации* наделяются статусом официальных органов государственной власти (федерального или местного уровня). К ним относятся организации, зафиксированные в Конституции РФ, указах Президента и т.д. (министерства, Администрация Президента ...)

*Неправительственные организации* – все другие организации, не имеющие статуса правительственных.

*Коммерческие организации* – создаются физическими или юридическими лицами на свой страх и риск для производства продукции с целью получения прибыли в интересах учредителей или акционеров.

*Некоммерческие организации* предназначены удовлетворять общественные потребности. Полученная прибыль используется на развитие организации (прибыль не облагается налогами). Могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, для охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и других интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов,

оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

*Бюджетные организации* – организации, источником финансирования которых является государственный бюджет или бюджет государственного органа. Они освобождаются от многих налогов, в том числе от НДС.

*Небюджетные организации* сами изыскивают источники финансирования, заключая договоры с другими компаниями, в том числе с бюджетными, на изготовление продукции или оказание услуг.

*К формальным организациям* относят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы. Они регистрируются в государственных органах в установленном законом порядке и могут иметь статус юридического или неюридического лица. Основной их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации.

*Неформальные организации* – незарегистрированные в государственных органах власти организации, создающиеся на базе общих интересов в области культуры, быта, спорта и т.д. Неформальные группы, объединяющие людей разных отделов, цехов, часто появляются внутри формальных организаций.

*Общественные организации* строят свою деятельность на удовлетворении потребностей своих членов. Они, в отличие от некоммерческих, менее масштабны (например, партия).

*Хозяйственные организации* – организации, удовлетворяющие потребности человека и общества во внешней для организации среде. Они располагают собственностью, необходимой для производства основного продукта. Данные организации могут выпускать продукцию в виде товара, услуг, информации или знаний.

*Хозяйственные товарищества и общества* – коммерческие организации с уставным (складочным) капиталом, разделенным на доли (вклады) его участников.

*Полное товарищество* – объединение двух лиц и более, которые на основании заключенного между ними договора занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им (а не только товариществу) имуществом. Форма полного товарищества чаще всего применяется для мелких и средних предприятий (фирм).

*Товарищество на вере (коммандитное товарищество)* – объединение двух лиц и более для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а другие (коммандитисты, или вкладчики) – только своим вкладом. Представлять товарищество и заключать сделки от его имени могут только полные товарищи, но не вкладчики.

*Общество с ограниченной ответственностью (ООО)* – учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого в

соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров. Участники общества несут ответственность по обязательствам общества только своим вкладом, а не своим имуществом. ООО не обязано предоставлять публичный отчет, а также публиковать свой устав, данные о балансе, изменениях размера капитала.

*Акционерное общество (АО)* – общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласования с другими акционерами, признается публичным акционерным обществом (ПАО). Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом. Акционерное общество обязано публиковать годовые отчеты о своей деятельности по истечении каждого финансового года.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, признается непубличным акционерным обществом (НПАО). Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции или иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

*Производственный кооператив (артель)* – добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом вкладе или участии и объединении их имущественных паевых взносов.

*Государственным или муниципальным унитарным предприятием* признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на правах хозяйственного ведения или оперативного управления.

*Потребительский кооператив* – 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 внесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива. Учредительным документом является его устав.

*Фонд* – организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая

социальные, благотворительные, культурные и иные 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* – 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 организаций.

Хозяйственные товарищества и общества реализуются в следующих организационных формах: ассоциация, банк, биржа, картель, джоббер, комбинат, компания, консорциум, концерн, кооператив, корпорация, объединение, предприятие, пул, синдикат, товарищество, трест, финансово-промышленная группа, фирма, фонд, холдинг и др.

### **Законы организации. Жизненный цикл организации**

Любая система подчинена действию законов природы и общества, законов управления. Законы в обществе понимают в двух смыслах:

- 1) как нормативные акты, принятые и утвержденные в установленном порядке высшими органами государственной власти;
- 2) как необходимые, существенные, устойчивые, повторяющиеся отношения между явлениями в природе и обществе. Эти законы имеют объективный характер.

Законы являются высшей ступенью познания и имеют форму всеобщности (т.е. выражают общие отношения, связи, присущие всем явлениям данного рода, класса).

В научной литературе существуют различные категории законов: законы науки, законы природы, законы-предписания, законы мышления и законы организации.

Законы науки – это знание, формулируемое людьми в понятиях, которые отражают объективные процессы, происходящие в природе и общественной жизни на микро– и макроуровнях.

Под законами природы понимается математическое выражение какого-либо природного явления, которое совершается при известных обстоятельствах с одинаковой необходимостью.

Законы-предписания – нормы, принципы поведения, которые человек должен соблюдать в организации, общественных объединениях (правовые, нравственные законы).

Законы мышления – правила, применение которых способствует достижению оптимальной мыслительной деятельности (законы логики).

*Законы организации бывают*

- общие – универсальны, не зависят от страны, географического расположения, действуют во всех материальных системах
- частные – действуют в одной из сфер общества или какой-либо

организации

- специфические – действуют в конкретных ситуациях и определенных видах деятельности

Общие законы организации

К основным из них можно отнести следующие:

- закон синергии;
- закон самосохранения;
- закон развития;
- закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта;
- закон приоритета целого над частью;
- общий закон учета системы потребностей и др.

Частные законы организации

- закон непрерывности, ритмичности в движении производственных фондов;
- закон состоятельности кадров управления.

Специфические законы организации

К специфическим законам организации можно отнести:

- закон информированности-упорядоченности;
- закон единства анализа и синтеза;
- закон пропорциональности и композиции;
- закон дифференциации и универсализации функций;
- закон своеобразия;
- закон социальной гармонии;
- закон оптимальной загрузки;
- закон эффективного восприятия и запоминания информации и др.

Жизненный цикл организации – это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание (предпринимательская стадия), рост (стадия коллективизма), зрелость (стадия формализации) и упадок (стадия спада). Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной последовательностью.

Концепция ЖЦО дает возможность проанализировать орг. рост и процесс орг. изменений.

Орг. развитие проходит 4 основные стадии. Переход от одной стадии к другой неизбежно сопровождается кризисом, который надо преодолеть, чтобы организация смогла выйти на новый уровень своего развития.

Фирмы “живут” от нескольких дней до нескольких десятков и даже сотен лет.

Мировая практика свидетельствует, что в рыночной экономике из 100 вновь созданных фирм до 5-летнего возраста доживают не более 20 (половина гибнет в первый год).

Фазы жизненного цикла фирмы можно описывать при помощи динамики объемов производства, финансового состояния организации.

На средний срок жизни фирмы влияют следующие факторы:

- размер фирмы;
- отрасль деятельности;
- тип производимого товара или услуги;
- степень комбинирования, диверсификации, горизонтальной и вертикальной интегрированности организации,
- технический уровень,
- общее состояние общенациональной и мировой рыночной конъюнктуры,
- успешность менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная идеология, корпоративная культура, уровень издержек и проч.) и другие.

## **XI. ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **Приложение 1**

#### **Ситуация 1. Изменение скучной по содержанию работы**

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого национального банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих испытывали неудовлетворенность своей работой. У руководства вызывала озабоченность и низкая производительность труда их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе. С помощью специалиста по организационному развитию служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Кроме того, каждое гарантийное письмо готовили по крайней мере 10 сотрудников и каждый из них вносил в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, обязанностью одной из работниц была только установка ленты в машину телетайпа.

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

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания операции, и многие из них, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Уже год спустя показатели деятельности Первого национального банка Чикаго свидетельствовали о значительном увеличении прибыльности, производительности труда, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

#### ***Ситуация 2. 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 этой задачей.

В 1989 г. Концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделения 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 невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резка (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 её работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

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

**Ситуация 3. Фирма и ее конкуренты**

Фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели, представленные в табл. 1. По показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

**Таблица 1. 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	4200	4150	5300	3200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,9
6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	5	6	6	7
11. Географическое расположение	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
12. Товарная марка фирмы	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
13. Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Имеется	Имеется
14. Угроза повышения цен	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
15. Наличный капитал фирмы, млн ден. ед.	150	60	110	140

### Ситуация 4. 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.

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

### Ситуация 5.

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.

### Ситуация 6.

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.

### Ситуация 7.

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.

### **Ситуация 8.**

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

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