



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

**Н.В.Кузнецова**

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ.  
ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ: ОРГАНИЗАЦИЯ**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия*

Магнитогорск  
2022

**Рецензенты:**

кандидат философских наук,  
директор ООО «Орион»  
**А.Ю.Жилин**

кандидат экономических наук,  
доцент, заведующий кафедрой экономики  
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им.Г.И.Носова»  
**А.Г.Васильева**

**Кузнецова Н.В.**

**Теория и практика управления. Основные функции управления: организация** [Электронный ресурс]: учебное пособие / Нина Владимировна Кузнецова; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И.Носова». – Электрон. текстовые дан. (2,44 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ», 2022. – 1 электрон. опт. диск (CDR). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-2499-4

Учебное пособие составлено в полном соответствии с программой курса «Теория и практика управления». Пособие предназначено как для организации аудиторных занятий, так и для помощи студентам в самостоятельном освоении соответствующего раздела дисциплины «Теория и практика управления». Издание содержит теоретический материал курса, дополненный схемами и таблицами, вопросы для самоконтроля, творческие и тестовые материалы, список рекомендуемой для изучения литературы, глоссарий ключевых слов.

Издание предназначено для студентов для студентов направлений подготовки – 38.00.00 «Экономика и управление».

УДК 65.01+ 338

ISBN 978-5-9967-2499-4 © Кузнецова Н.В., 2022

© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова», 2022

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ .....	6
Организация: понятие, природа, сущность, признаки, виды.....	6
Законы организации .....	12
Социальная организация и ее законы.....	15
Жизненный цикл организации .....	17
Организация как система.....	25
Внутренняя и внешняя среда организации.....	28
Организационные структуры управления .....	35
Перспективные направления и тенденции развития организации.....	53
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ» .....	63
Вопросы для организации дискуссии.....	63
Тестовые материалы.....	64
ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ .....	70
ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ.....	84
ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ .....	87
ГЛОССАРИЙ.....	92
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	104
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	128
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.....	133

## ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент – это управление, которое является одной из важных функций в разных сферах человеческой деятельности. Менеджмент представляет собой науку о том, как добиться успеха в управлении и людьми и организациями, как создавать и совершенствовать организации, обеспечивать их развитие и достижение ими поставленных целей наиболее эффективными способами[14].

В современных условиях хозяйствования особое значение придается системе управления. От качества принимаемых и реализуемых управленческих решений, ототлаженного механизма контроля и регулирования во многом зависит эффективность функционирования организации в целом[20].

«Теория и практика управления» как учебная дисциплина необходима для обеспечения качества специальной теоретической подготовки экономистов и управленцев и эффективности организаторской деятельности специалистов и управляющих, работающих как на предприятиях и учреждениях различных форм собственности и отраслей народного хозяйства, так и служащих в государственных органах управления. Овладение основами теории управления позволяет видеть любую проблему через систему-призму организационных отношений и находить путь к ее решению через организационно-конструктивную работу.

Целями освоения дисциплины «Теория и практика управления» являются:

- освоение теоретических знаний и приобретение практических навыков в области управления;
- формирование у студентов методологической основы для последующего изучения специальных аспектов менеджмента и формирования на этой базе цельной концепции современного менеджмента,
- приобретение навыков использования полученных знаний в управлении людьми и организациями
- формирование набора профессиональных компетенций будущего магистра по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Курс «Теория и практика управления» носит общенаучный и междисциплинарный характер и должен быть полезен всем обучающимся вне зависимости от их дальнейшего выбора конкретной концентрации, а также их образовательной и карьерной траектории. Знания, умения, навыки и компетенции, полученные обучающимися в рамках этой учебной дисциплины, должны дать им серьезные конкурентные преимущества на рынке труда.

Целью пособия является формирование умений и профессиональных компетенций студентов по проведению анализа системы управления организации и процессов ее составляющих. Материал учебного пособия ориентирован на последовательное овладение обучающимися навыками профессиональной работы, предусмотренными в требованиях Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования нового поколения.

Пособие адресовано преподавателям, проводящим лекционные и семинарские занятия, студентам всех форм обучения, а также заинтересованным

лицам, самостоятельно изучающих курсы «Теория и практика управления», «Менеджмент» и других.

Данное пособие нацелено на помощь студентам и всем интересующимся вопросами и проблемами менеджмента в изучении курса «Теория и практика управления», понимании сущности процесса управления. Выполнение заданий в индивидуальной или групповой форме способствует развитию у обучаемых важных качеств, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей в будущем.

Условные сокращения

ТУ - теория управления

ОСУ – организационная структура управления

СУ – система управления

ЖЦО – жизненный цикл организации

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ<sup>1</sup>

## ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

*Организация: понятие и признаки, виды организаций. Законы организации. Жизненный цикл организации. Организация как система. Внутренняя и внешняя среда организации. Организационные структуры управления. Перспективы и тенденции развития организации*

### **Организация: понятие, природа, сущность, признаки, виды**

Общество состоит из множества организаций, с которыми связаны все аспекты человеческой жизни. Можно сказать, что любое проявление нашей жизни связано с организациями[38].

Определим сущность понятия «организация».

Термин «организация» происходит от греческого слова «органон» (organon), что означает устройство, инструмент, орудие, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в единое целое, приведение в стройную систему[8; 46;51;52;54].

Известный ученый в области теории организации и управления профессор Борис Захарович Мильнер определяет понятие «организация» в двух смыслах:

1) для обозначения деятельности по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве, поэтому такое толкование близко к понятию «организовывать»;

2) как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения [52].

В.Н. Парахина и Т.М. Федоренко определяют организацию как... «упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство. То есть организация существует в двух проявлениях: как реально существующий объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой; и как процесс, как деятельность организовывания, упорядочения всех элементов определенного объекта во времени и пространстве»[44].

Согласно Л.А.Жигун организация:

« ..... как свойство характеризует степень упорядоченности или организованности (порядка) объектов или процессов в пространстве и во времени или степень упорядоченности отношений между людьми, а также планомерное, обдуманное устройство чего-либо»;

«... как явление представляет собой физическое объединение реальных элементов, формирующих организацию; определяя внешние формы, структуры объектов окружающего мира, служа объектом формализации и классификации их организации»;

«..... как объект – это упорядоченная совокупность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, согласованно взаимодействующих друг с другом для достижения определенной цели»;

«... как процесс – совокупность действий, ведущих к образованию и изменению взаимодействия между частями целого ( в том числе, установление количественных, качественных, временных, пространственных и других связей между отдельными составляющими организационного объекта [8;51]».

**Организация** это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. На рис. 1-2 представлены сущностные характеристики организации.



Рис. 1. Понятие организации

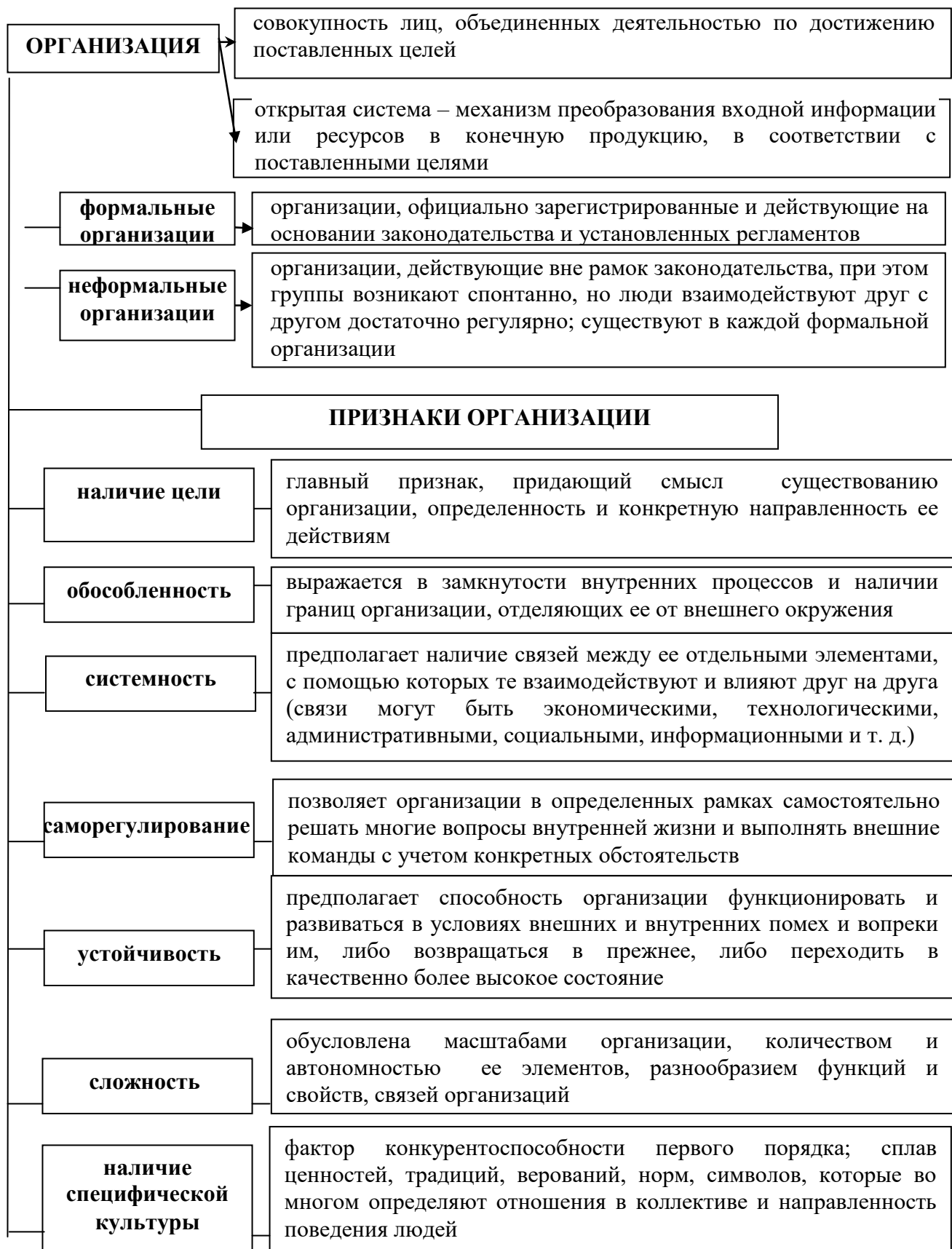


Рис. 2. Признаки организации



На рис.3 перечислены основные признаки организации и дана их краткая характеристика.

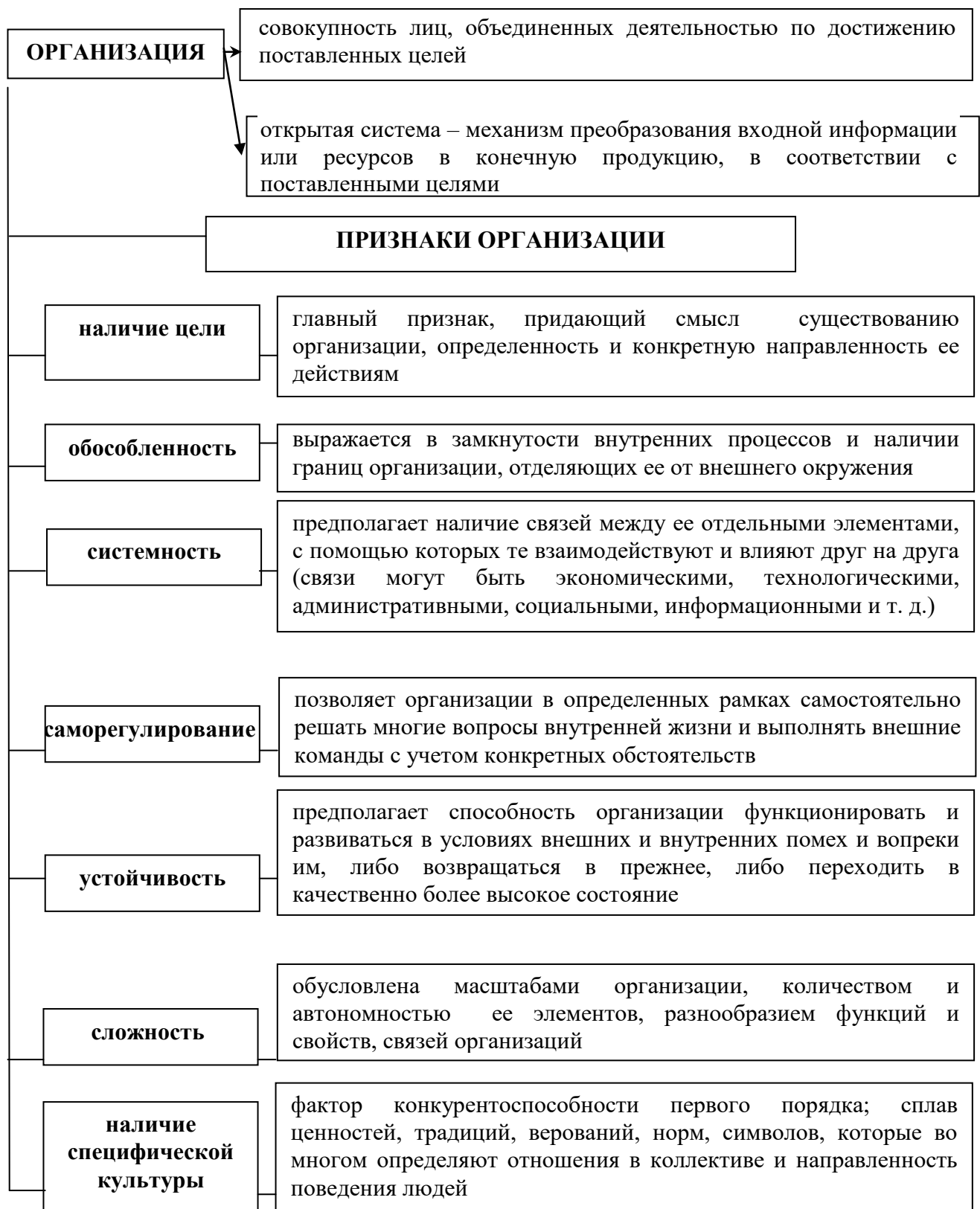


Рис. 3. Признаки организации [13; 14;16;22;23;25-29;34]

Вокруг нас существует огромное количество организаций, причем все они каким-то образом упорядочены и выполняют какие-либо функции. Рассмотрим некоторые признаки, по которым можно классифицировать организации (рис.4).



Рис. 4. Классификационные признаки организаций[13; 14;16;22;23;25-29;34]

В таблице 1 приведем различные подходы к классификации организаций. Кроме того классифицировать организации можно по следующим основаниям[34]:

Таблица 1

Классификация организаций

Классификационный признак	Виды организаций
<i>по природе</i>	– технические (все технические устройства), – биологические (все живое: представители флоры, фауны, человек) – социальные (состоящие из людей);
<i>по степени сложности</i>	– простые (содержащие малое количество элементов), – сложные (содержащие множество элементов и связей между ними);
<i>по эффективности функционирования</i>	– эффективные (успешно функционирует, достигает результатов), – неэффективные (не реализует поставленные цели);
<i>по размерам</i>	– большие (макроорганизации), – малые (микроорганизации);
<i>по характеру взаимодействия с внешней средой</i>	– открытые (обменивающиеся ресурсами с внешней средой), – закрытые (не обменивающиеся ресурсами с внешней средой).
<i>по принципам управления</i>	– унимодальные(единичные); – мультимодальные;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гомогенные;</li> <li>– гетерогенные.</li> </ul>
--	--

В табл. 2 представлены сравнительные характеристики организаций приростного и предпринимательского типа

Таблица 2

Сравнительные характеристики организаций приростного и предпринимательского типов поведения [3-5]

Параметры	Приростной тип	Предпринимательский тип
Цели	Максимизация текущей прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения	Количественный рост	Повышение качества
Влияние ограничений	Действия в рамках ограничений	Поиск путей преодоления ограничений
Ориентация	На совершенствование текущей деятельности	На реализацию внутренних и внешних возможностей
Характер деятельности	В соответствии с традиционными направлениями	В соответствии с предоставляющимися возможностями и возникающими проблемами в их тесной взаимной увязке
Подход к решению проблем	Реакция на возникновение	Предвидение и предотвращение
Основы поиска решений	Опыт	Творчество
Варианты развития	Первый удовлетворяющий требованиям	Лучший из нескольких
Допустимый риск	Минимальны	Оптимальный
Основа поощрения	Результативность	Творчество, инициатива
Структура организации	Стабильная	Гибкая

Эффективная организация в настоящее время должна постоянно находиться в процессе развития, в рамках которого происходит ее изменение (как в целом, так и отдельных сторон) и приспособление к новым условиям внутренней и внешней среды. Развивающаяся организация привлекает больше способных людей, чем находящаяся в застое. В такой организации уменьшаются внутренние конфликты, так как перед работниками открываются широкие возможности, которые можно реализовать, не препятствуя другим.

*По мнению западных специалистов в области менеджмента, передовые организации должны характеризоваться:*

- гибкостью, адаптивностью, непрерывным изменением в соответствии с требованиями среды (главное свойство), ориентацией на предвидение и долгосрочную перспективу;
- глобальностью деятельности и сетевыми принципами построения;
- матричным типом управления;

- децентрализацией, использованием команд с переменным составом с делегированием организационных задач;
- постоянным обучением и самообучением, отношением к людям как к капиталу;
- активным использованием информационных технологий;
- диверсификацией, максимизацией контактов;
- социальной ответственностью;
- инновационностью, ориентацией на качество как основу конкурентоспособности.

### **Законы организации**

Жизнь организации подчиняется определенным законам. На рис. 5 перечислены основные законы организации.

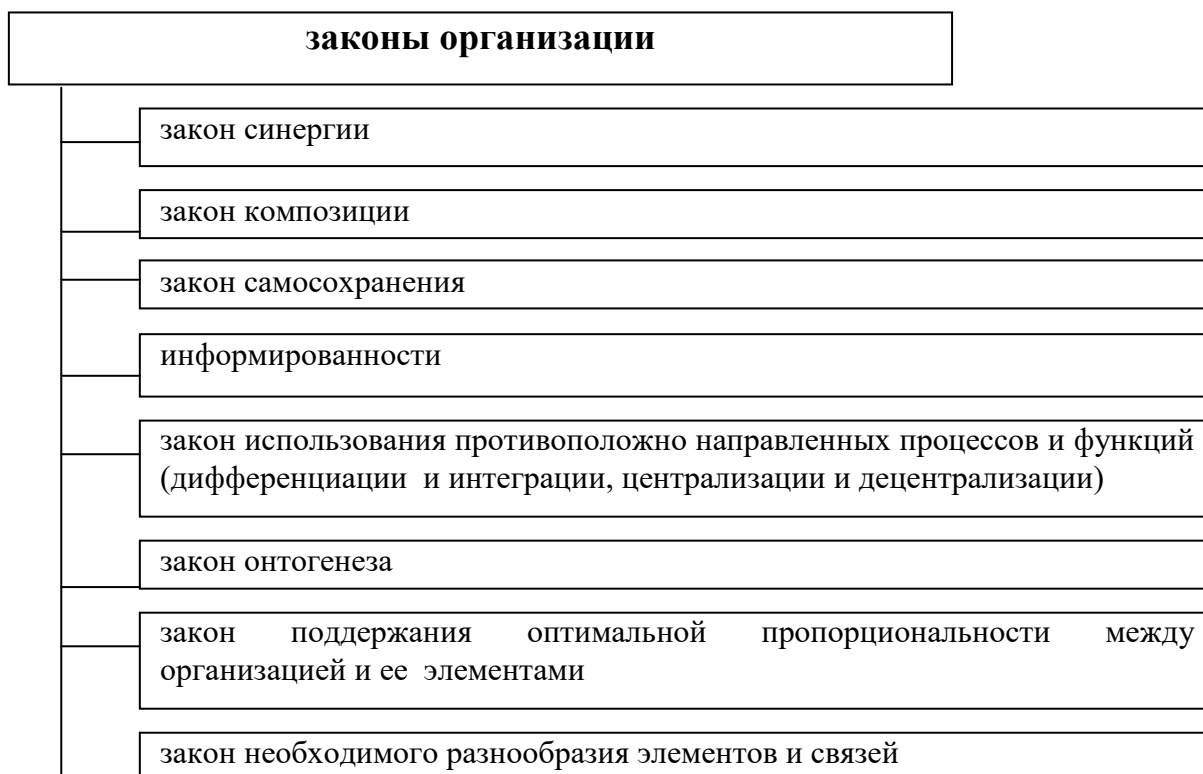


Рис. 5. Законы организации

В таблице дадим трактовку основополагающих законов организации на основе анализа следующих литературных источников [4,10,12,31,37,42,43,50, 51,52,53,54,55,56 и др.].

## Общие (основополагающие) законы организации

Закон	Формулировка закона	Примечание
<b>Закон синергии</b>	Для любой организованной системы (технической, биологической, социальной) существует такой набор ресурсов (элементов), при котором ее совокупный потенциал будет в зависимости от условий либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов (положительный синергетический эффект), либо существенно меньше (отрицательный синергетический эффект).	Синергетические эффекты оцениваются увеличением прибыли, снижением оперативных расходов и потребности в инвестициях.
<b>Закон самосохранения</b>	Каждая живая материальная система (биологическая или социальная) сознательно или стихийно стремится сохранить себя как целостное образование, свою качественную определенность в изменяющейся среде, от которой она зависит, и использует для достижения этого весь свой потенциал (все имеющиеся ресурсы). Другими словами, каждая организация стремится сохранить себя как целое и использует для достижения этого весь свой потенциал.	Самосохранение организации зависит не только от внешней среды, но и от параметров внутренней среды, характера ее деятельности и качества управления ресурсами. Самосохранение организации обусловлено действием двух факторов – стабильности и развития. В качестве механизма реализации закона самосохранения выступает способность системы к устойчивому функционированию в условиях меняющейся внешней и внутренней среды и сохранению своих свойств, характерных для системы.
<b>Закон развития (онтогенеза)</b>	Каждая организационная/материальная система (биологическая, социальная) стремится достичь максимального суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.	Закон развития опирается на принципы инерции, эластичности, непрерывности и стабилизации.

Перечислим и характеризуем менее важные законы организации (или законы организации второго уровня, фоновые законы) в таблице 4.

## Законы организации второго уровня

<b>Закон</b>	<b>Формулировка закона</b>	<b>Примечание</b>
<b>Закон единства анализа и синтеза (закон взаимного дополнения противоположных процессов и функций)</b>	<i>каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования за счет использования разнонаправленных тенденций, которые дополняют или уравновешивают друг друга; процессы разделения, специализации, дифференциации необходимо дополняются противоположными процессами соединения, кооперации, интеграции.</i>	закон позволяет использовать одновременно выгоды тех и других, а, следовательно, существенно увеличить общие организационные возможности. Сочетание анализа и синтеза обеспечивают стремление системы к оптимальной самореализации.
<b>Закон информированности-упорядоченности</b>	<i>чем большей информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем выше вероятность ее успешного функционирования. Количество информации в системе есть мера ее организованности, упорядоченности.</i>	Основные понятия закона-упорядоченность системы, информация, степень организованности социальной системы Закон требует от руководителей создания эффективной системы коммуникационных связей, развития контактов с источниками информации (телевидение, печать, Интернет, участие в выставках, презентациях), внедрения передовых коммуникационных технологий.
<b>Закон композиции – пропорциональности</b>	<i>каждая организация стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданном соподчинении (пропорции).</i>	Для более эффективного развития социальной организации целое должно иметь приоритет над частями, играть ведущую роль. Части же подчинены целому, развиваются в его границах, соотносятся с целым в реализации своих функций. Закон композиции и пропорциональности рассматривается на уровне внешней среды, в которой организация является одним из элементов. Этот закон относится к объективным законам организации.

Закон	Формулировка закона	Примечание
		<p>Использование закона композиции и пропорциональности на практике помогает решать проблемы планирования, производства, распределения, учета, стимулирования и пр. Руководитель организации с помощью рассматриваемого закона стремится создать команду единомышленников и гармоничное предприятие.</p> <p>Закон композиции и пропорциональности в организации отражает необходимость учета целей всех субъектов целеполагания в организации, с одной стороны, а с другой – потребность в формировании целей структурных подразделений исходя из стратегической цели развития организации.</p>

### **Социальная организация и ее законы**

Кроме основополагающих законов, обеспечивающих эффективное функционирование социальных организаций с учетом условий внешней и внутренней среды, не менее существенное влияние на их деятельность оказывают также специфические законы, определяющие управленческую деятельность внутри организации.

Специфические законы отражают:

- неразрывную связь всех звеньев организации;
- пропорциональность производства и управления;
- переход от администрирования к стратегическому планированию;
- упреждающее управление;
- воздействие технологических новаций на развитие социально-экономических организационных систем;
- требования экономии времени и интеллектуального ресурса персонала организации и т.д. [43].

Специфические законы способствуют установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой частями системы и являются составной частью теории организации, определяя правила организации управленческого труда, в числе которых:

- планирование (стратегическое, тактическое, оперативное);

- координация деятельности всех звеньев организации;
- стабильность и регламентация трудового процесса;
- гибкость построения системы управления;
- адаптация работников к информационной среде управления;
- кооперация управленческого труда;
- горизонтальная интеграция процессов управления[43].

Их формулировка и конкретная реализация во многом зависят от специфики организации и от целей, стоящих перед организацией.

В таблице 6 перечислим и охарактеризуем специфические законы организации (или законы социальной организации)

Таблица 6

Специфические законы (законы социальной организации)

<b>Закон</b>	<b>Формулировка закона</b>
<b>Закон своеобразия</b>	Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура и структура производства
<b>Закон социальной гармонии</b>	Для каждой компании развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников благодаря повышению их эмоционального уровня и активизации трудовой деятельности
<b>Закон социальной (оптимальной) загрузки</b>	Для каждого работника существует оптимальный объем загрузки работой, при которой в полной мере раскрываются его способности и возможности
<b>Закон установки</b>	Любой работник воспринимает наиболее полно и качественно ту информацию, к которой он подготовился и на которую настроился
<b>Закон устойчивости информации</b>	Первая информация о каком-либо событии или человеке является более устойчивой, чем последняя или повторная информация о том же событии
<b>Закон эффективного восприятия и запоминания информации</b>	Процессы восприятия и запоминания информации реализуются наиболее эффективно, если они приближаются к процессу мышления
<b>Закон эффективного осмысления</b>	Эффективное осмысление нового возможно только при наличии у человека большого объема знаний и информации о том же событии
<b>Закон доходчивости информации</b>	Доходчивость сообщения выше при одновременном использовании нескольких форм подачи одной и той же информации

Кроме выше рассмотренных законов следует обратить внимание и на частные законы организации. Так О.Н.Демчук, Т.А.Ефремова [9] к числу частных законов организации относят:

- закон соответствия разнообразия управляющей подсистемы разнообразию управляемой подсистемы;
- закон приоритета целого над частью;
- закон учета системы потребностей;
- закон состоятельности кадров управления;
- закон дифференциации и универсализации функций;



- закон непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов[10].

Применение законов сводится к тому, чтобы учесть их действие и создать наиболее благоприятные условия для их реализации или, наоборот, принять меры по предотвращению или снижению негативного для организации действия законов.

Законы организации действуют не изолированно, а во взаимодействии между собой и образуют своеобразную систему.

Основным законом организации является закон синергии. Обобщающим критерием организованности является положительный синергетический эффект. Действие всех других законов организации обязательно связаны с изменением синергетического эффекта.

Закон организации может реализовываться в активном и пассивном режимах. При активном режиме руководители и работники организации, зная объективный, не зависящий от них характер действия закона будут его учитывать и использовать в деятельности организации. При пассивном режиме руководители и работники организации, не принимая во внимание объективное действие закона, вынуждены лишь приспосабливаться к результатам действия закона, которые могут быть и негативными для организации.

Мы полностью разделяем точку зрения Б.З.Мильнера[52], С.В. Рогожина, Т.В.Рогожиной[46] и др. ученых и специалистов в области управления, что из законов организации вытекают принципы оптимизации функционирования системы управления и повышения эффективности деятельности людей в организации. Изучая законы и принципы организации, следует помнить, что они будут эффективно работать только в том случае, если руководитель сможет найти их разумное сочетание, выделить главный (на текущий момент) закон и подчинить ему все другие законы и принципы организации управленческого труда, обеспечивающие достижение глобальной цели организации.

### **Жизненный цикл организации**

Все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения. На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей. Успех организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой.

На рис. 6,7 представлены основные фазы жизненного цикла организации (ЖЦО).

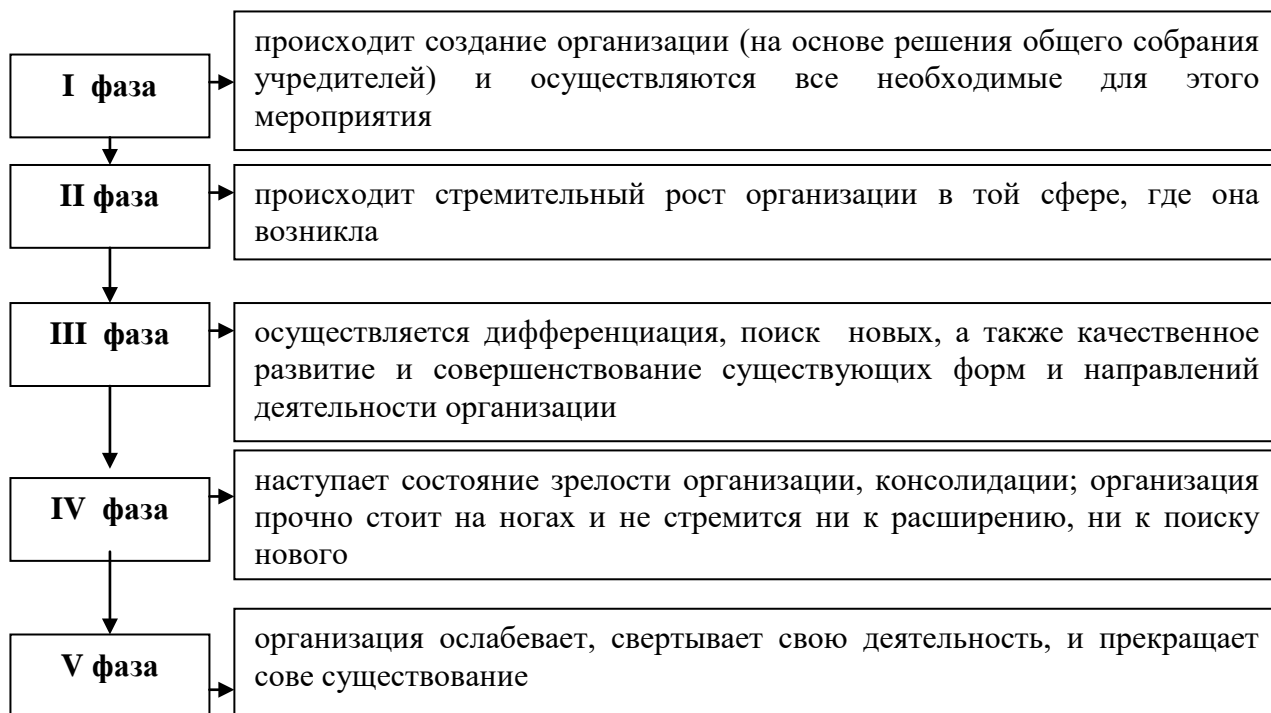


Рис.6. Жизненный цикл организации [13; 14;16;22;23;25-29;34]

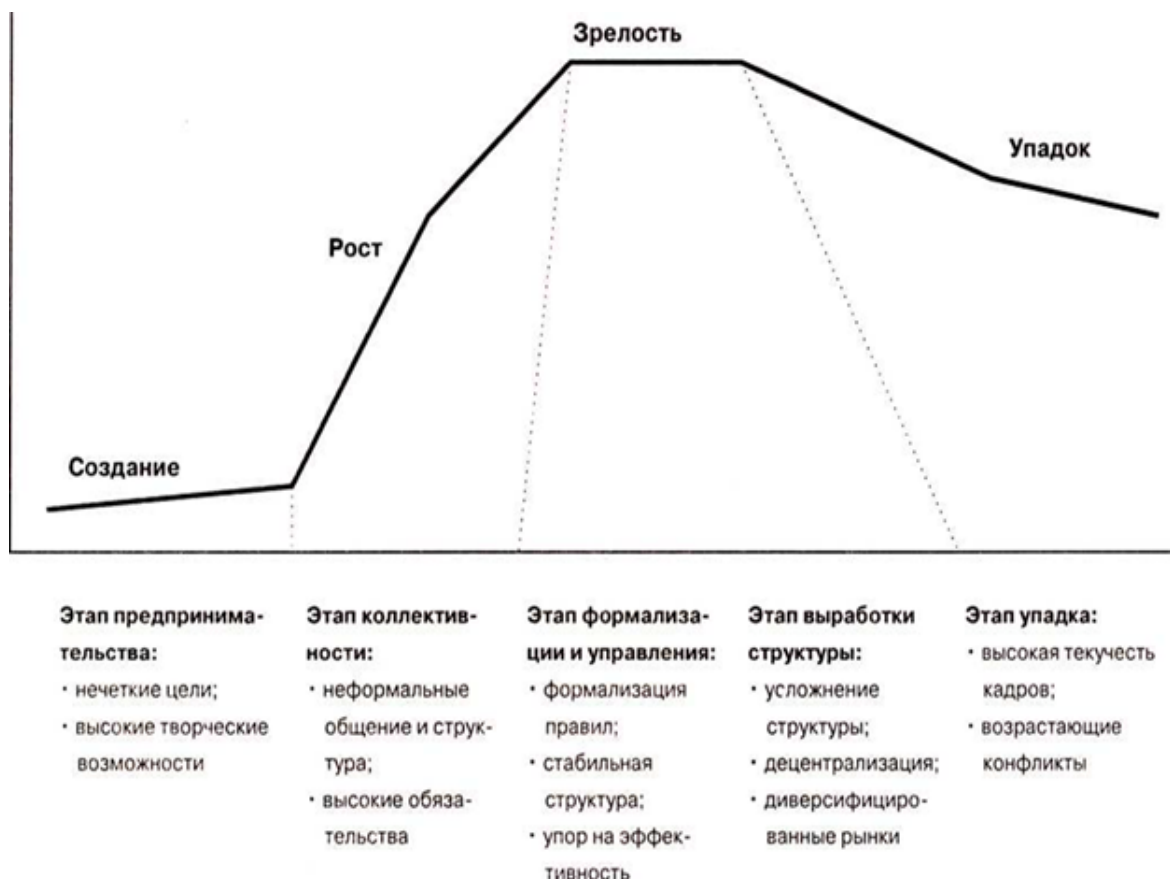


Рис.7. Стадии жизненного цикла организации

Особый интерес вызывают подходы к выделению этапов ЖЦО, предложенные «классиками управления» - И.Адизеосм и Р.Дафтом.

Согласно модели И.Адизеса [1], в процессе жизнедеятельности организации можно выделить девять закономерных последовательных этапов (рис. 8).

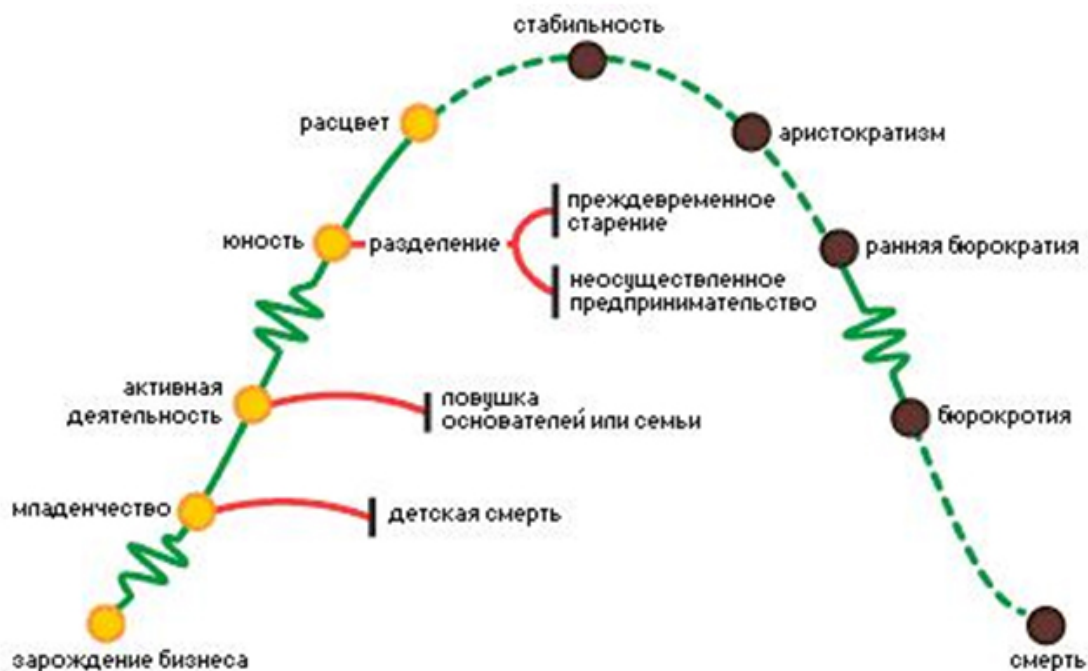


Рис. 8. Стадии жизненного цикла организации по И.Адизесу[1]

На основании материалов источников [1;28;39;43] охарактеризуем основные этапы ЖЦО по И.Адизесу.

**1. "Выхаживание"** - этап создания организации. У основателя (основателей) родилась бизнес-идея, он горит энтузиазмом. Более того, почему-то считает, что все вокруг должны так же загораться, едва услышав о его идее и всячески содействовать. Опасность, которая может загубить дело в самом начале, состоит в том, что, желая реализовать свою идею, предприниматель не достаточно считается с реальным положением дел на рынке. Он ослеплен заманчивостью самой инновации. С точки зрения организационной ответственности принципиальны внутренние обязательства основателя - готовность взять на себя риск. Чем выше уровень обязательств, возложенных организацией на себя при рождении, тем реальнее успех дела.

**2. "Младенчество"**. Время самоотверженных усилий для реализации мечты. Этап характеризуется неформальностью служебных отношений, отсутствием иерархии ("все называют друг друга по именам"). Нет системы приема на работу - есть союз единомышленников. Нет системы оценок выполненной работы, ибо решение, что нужно делать, принимается стремительно, организация идет от кризиса к кризису, борется за выживание. Каждый преодоленный кризис - общая победа, каждая ошибка - стимул к преодолению кризиса. И. Адизес указывает на необходимость притока денежных средств на этом этапе, то о чем руководитель не должен забывать. Залогом успешного выживания является и такой психологический фактор, как

верность основателя идее создания устойчивой организации, то есть ответственность не только перед воплощением в жизнь своей идеи в принципе, а перед реализацией ее "здесь", "сейчас", с этими людьми и партнерами.

**3. "Стадия быстрого роста"** ("Давай-давай!"). Относительная финансовая стабильность, рост уровня продаж. Это новый этап внутренней ответственности организации. Ситуация опасна тем, что выживание выглядит как процветание, хотя до этой стадии еще далеко. Установка "Мы все можем!" способна привести к гибели фирмы. Слишком заманчива перспектива расширения сферы деятельности. Поэтому И. Адизес определяет главную организационную задачу этого этапа "от обратного": фирма должна четко определить для себя, чем она не должна заниматься. Стремление объять необъятное, в том числе неведомое работникам компании, может в один момент уничтожить организацию.

Фирма на этом этапе внутренне еще не структурирована: решают люди, а не должности. Довольно противоречиво, по Адизесу, выглядит роль основателя-руководителя. Он пытается делегировать властные полномочия и ответственность сотрудникам организации, ибо чувствует невозможность и нецелесообразность сосредотачивать все решения в своих руках на этой стадии развития. Однако на самом деле без главы фирмы ничего не решается, и в этом вина руководителя - он боится потерять контроль над ситуацией. На стадии быстрого роста, отношения между организацией и внешней средой, как правило, ущербны. Компания реагирует на предлагаемые рынком возможности, а не предвидит и не планирует их. Идет на поводу у благоприятных (как кажется) обстоятельств. В результате организация все больше действует методом проб и ошибок, что весьма чревато. Причем опасность тем выше, чем лучше идут дела. Для руководителя наступает весьма ответственный момент в определении того, когда необходимо перейти от интуитивного администрирования к профессиональному управлению.

**4. "Юность"**. Второе рождение организации процесс длительный и болезненный. Децентрализация, делегирование полномочий становятся необходимы. Принципиально появление фигуры профессионального менеджера (исполнительного директора, вице-президента). Поиск такого лица идет с большим трудом. Он должен выполнять функции, прежде отсутствующие или расплывчатые, то есть уметь делать то, что не умеют, к чему не готовы, те, кто работает в фирме, и в то же время и основатель, и его соратники невольно ищут "своего", "похожего на нас". "Юность" - время конфликтов. Люди начинают заниматься собой, проявляются амбиции. Противоречивы отношения основателя и менеджера, менеджера и ветеранов, ветеранов и новичков. При этом специалисты по менеджменту утверждают, что 90% всего происходящего в фирме происходит на неформальном уровне. Поэтому для руководителей так важны "неформальные культурные сети". На стадии "юности" проявляется и такая проблема как осознанное противоречие между потребностями фирмы и потребностями (в первую очередь финансовыми) ее сотрудников. Если организация пережила конфликтную "юность", в том числе и привела к общему знаменателю внешние свои устремления, то наступает этап "расцвета".

**5. "Расцвет"** - это стадия баланса между самоконтролем и гибкостью организации, это знание и соотнесение целей, возможностей и средств достижения. Теоретически "расцвет" может длиться бесконечно при условии количественного и качественного роста организации - за счет притока новых сил, создания дочерних организаций и, главное, сохранения духа предприимчивости. Ответственность руководителей и сотрудников выражается на данном этапе именно в этом, трудно формализуемом качестве самостимуляции, понимании предпринимательской природы любого общественно полезного и востребованного дела. В противном случае плавно наступает опасная стадия "стабилизации".

**6. "Стабилизация"** характерна повышенным чувством безопасности. Очевидная стабильность присутствия фирмы на рынке приводит к тому, что ресурсы на исследование урезаются в пользу расходов на экстраполятивное развитие. Это начало старения - фирма ориентируется все больше на свое прошлое. Финансисты в фирме теперь значат больше, чем разработчики и специалисты по маркетингу. Межличностные отношения в организации занимают людей больше, чем проблемы новых рискованных предложений и акций. Ответственность руководителей реализуется простейшим способом - поддержанием статус-кво фирмы.

**7. "Аристократизм"**. Переход к этому этапу почти незаметен, а это верный признак не роста, а старения. Все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль, страхование и обустройство. Гарантированность результата напрочь вытесняют варианты, связанные с риском. Имидж фирмы - конформизм в обращении, поведении, одежде. Интерьеры конференц-залов должны производить впечатление незыблемости, внушительности. Эмоциональные всплески сотрудников воспринимаются как нарушение приличий. Кто-то еще пытается заботиться о жизнеспособности фирмы, но его одергивают, обвиняют в паникерстве и нервозности, неадекватности и неуместном самовыражении. Декларируется тот же уровень прибыли, даже при спаде продаж товаров или услуг. Повышаются отпускные цены, но качество при этом может даже снижаться. Внутренняя ответственность организации формализована, внешняя весьма слаба. Так же слаба она была на первых этапах жизненного цикла компании, обозначенных в схеме И. Адизеса. Затем были этапы сильной зависимости от рынка (своего рода подневольной ответственности) и, наконец, баланса. Стареющая организация, как видим, снова впадает в младенческую безответственность. Раньше - потому, что фирмы еще по сути не было, теперь - потому, что она есть и словно была всегда и пребудет вовеки. Истинное положение организации - на грани катастрофы - выявляется внезапно. Начинается работа за выживание, но не фирмы в целом. Каждый борется сам за себя. Такая ситуация уже практически неизбежно ведет к следующему этапу продолжающегося пока что существования организации - стадии "ранней бюрократизации".

**8. Для этапа "ранней бюрократизации"** характерна, по формулировке И. Адизеса, "управленческая паранойя". Ищут виноватых, тех, кто вызывает проблемы. Работа с рынком, с потребителем ушла на задний план. "Виноватых"

убирают. Результат: предприниматели приходят и уходят, администраторы остаются. Остальные заняты выяснением отношений и меры неправоты друг друга. В плане ответственности происходит следующее: она делегирована тем, кто на самом деле и пытался спасти фирму, но был обвинен в деструктивных покушениях на нее.

**9. "Бюрократизация и смерть".** Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Такая организация обращена на себя, замкнута. В фирме царит "культ письменного слова". Характерна разорванность "информационного поля". Каждый сотрудник владеет лишь частью информации. Клиент вынужден собирать ее по частям, прорываясь сквозь узкие информационные каналы, подразделения фирмы - тоже. Замкнутая на себя, "закрытая" организация, пребывающая в стадии "развитой бюрократизации" внешне выглядит монстрообразно, но достаточно небольших изменений в окружающей среде, и она рухнет. Спасти от гибели ее может только внешняя сила (например, государство - ради сохранения рабочих мест)[2,34,36]. [2адизес,34мод адизеса паратнова,36

Теория Адизеса обращает внимание на два важнейших параметра жизнедеятельности организации, такие как гибкость и контролируемость (управляемость).

Кривая И. Адизеса позволяет проанализировать не только возможные сценарии развития организации в целом, но и перспективность привлечения тех или иных менеджеров для работы в компании. Кроме того, теория жизненных циклов дает возможность, в отличие от многих других моделей, увидеть динамику организации, а не рассматривать ее как статичное образование. Представление о динамике организации позволяет, в частности, сделать вывод о своевременности тех или иных управленческих решений. Преждевременное внедрение регулярного менеджмента - типичная ошибка многих новых российских компаний, ведущая к их ранней бюрократизации[1;39;43].

Современный специалист в области организационного поведения, профессор университета Вандербильт, Ричард Дафт (англ. Richard Daft) описал еще одну модель организационного развития (рис.9), выделив в ней [1;28;39;43] выделяет четыре укрупненных этапа развития (табл . 7).

СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

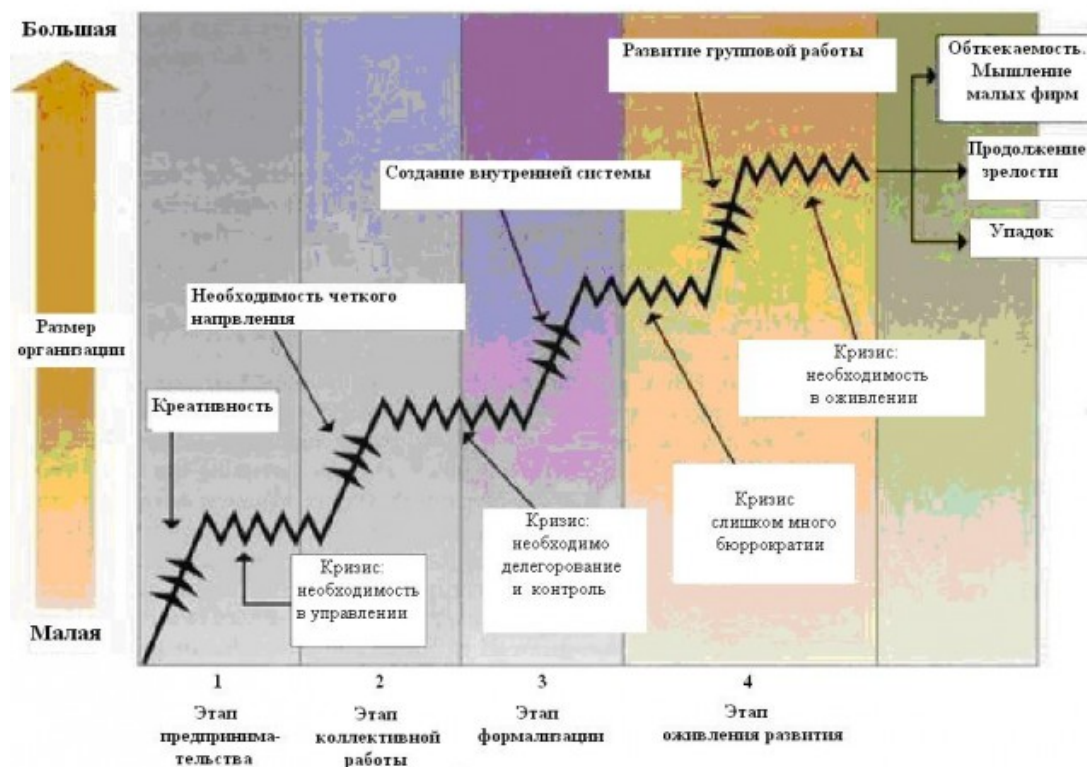


Рис. 7. Модель жизненного цикла организации Р.Дафта[39;43]

Таблица 7

Модель ЖЦО Р.Дафта

Этап ЖЦО	Характерные особенности
<p><b>Стадия</b> 1. "Предпринимательство".</p>	<p>Когда рождается организация, основной упор делается на создание продукта и выживание на рынке, предприниматель посвящает всю свою энергию на техническое производство и маркетинг. Организация носит неофициальный характер, без бюрократических проволочек, сотрудники часто имеют ненормируемый рабочий день, а контроль только со стороны владельца. На этой стадии чрезвычайно важна внешняя среда, в которой находится организация, так как когда предприниматель собирается открыть свой бизнес - ему нужны деньги, что вынуждает вступать в отношения с банками или другими организациями; нужно получить разрешение от государства на открытие нового бизнеса, лицензии и т.д., предпринимателю так же нужно набрать персонал, в целях чего он идет в различные службы занятости, и конечно предпринимателю нужна "технология", для получения которой он так же обращается во внешнюю среду, и конечно необходим рынок сбыта. Этот этап насыщен яркими "идеями" и организация продвигается вверх очень быстро. Предприниматель, который в это время думает о миллионах долларов, которые он вскоре будет зарабатывать, теряет контроль над организацией. Наступает кризис недостатка руководства.</p>

<p><b>Стадия 2.</b> "Коллективная работа".</p>	<p>На этом этапе обдумываются все за и против. С одной стороны есть замечательная "идея", она работает, но с другой стороны на лицо хаос. Становится ясно, что организации нужны четкие ориентиры. Внимание основателя направляется на внутреннюю среду организации. На руководящую должность ставится профессиональный менеджер, которому поручается: сгруппировать работников в команды и подразделения, наладить обратную связь с потребителем, наладить и структурировать отношения с поставщиками и при этом удовлетворить акционеров. Постепенно становится очевидно, что менеджер не в силах справиться с таким кругом обязанностей. Поэтому в следующий кризис – кризис делегирования или децентрализации.</p>
<p><b>Стадия 3.</b> "Формализация".</p>	<p>В рамках делегирования и децентрализации выстраивается новая иерархия власти – создаются отделы, подразделения, департаменты. В целях контроля за новыми структурами и должностями вводятся регламенты и служебные задания. На этой стадии очень эффективным инструментом сплочения коллектива становится определение миссии организации, что позволяет работнику, уже разросшейся компании, по-прежнему идентифицировать себя с ней и помогать организации достигать успеха. С течением времени организация растет, увеличивается ее внутренняя структура, появляются всё новые и новые нормы и регламенты, положения. В итоге творческие начала ограничиваются, инициатива не поощряется, происходит бюрократизация. Наступает кризис переизбытка бюрократии.</p>
<p><b>Стадия 4.</b> "Развитие групповой работы".</p>	<p>Во избежание дальнейшей бюрократизации проводится реструктуризация. Внутри организации создаются новые группы из старых работников, которым ставятся разнообразные задачи, поощряется креативность, новизна. Поскольку на этой стадии основной задачей является поддержание уровня прибыльности организации, то и влияние внешней среды вновь возрастает. На стадии "развития групповой работы", как и на стадии "формализации" организация может находиться довольно долго, но постепенно организация теряет эффективность - работники, объединенные в группы, "притираются" настолько, что начинают думать в одном и том же направлении, появляется скука, неудовлетворенность, потеря мотивации. Здесь необходимо провести "оживление"</p>

составлено на основе [8,9,31,38,39]

Описывая стадии развития организации, Ричард Дафт уделяет внимание не только процессу изменения организации в целом, но и процессу проходящему межличностном уровне, а так же меняющимся отношениям с внешней средой. Он так же упоминает о изменении стиля руководства компанией на разных стадиях, описывая смену роли предпринимателя на роль менеджера. В этой модели очень хорошо видна цикличность развития — организация проходит путь от маленькой компании на первой стадии до большой организации со сложной структурой на четвертой стадии жизни, и, затем, вновь возвращается к принципам первой стадии.



Однако в модели Р. Дафта, как и в предыдущих рассмотренных мной моделях, не проводится анализа очень важная для организации части развития — изменения корпоративной культуры. И не дает системного описания изменению в стиле руководства компанией от стадии к стадии. Но Дафт большое внимание уделяет структуре организации, он говорит об необходимости наличия в структуре вертикальных и горизонтальных связей для контроля и координации внутри организации. Так же, автор модели уделяет большое внимание антикризисному управлению, главной задачей которого он считает не управление в период кризиса, а управление, направленное на его предотвращение или подготовку к нему. Здесь важно сказать что Дафт, как и Адизес, различает два вида организационных кризисов: кризисы роста и структурные кризисы, что может помочь эффективней бороться с ними.

Так же как и модель И. Адизеса, модель Р. Дафта является очень распространенной и часто применяется консультантами на практике.

Для российских организаций актуально звучат слова Ансоффа о том, что «...более короткий жизненный цикл технологии и спроса превратит стратегическое управление скорее в обычный (а не исключительный) метод обеспечения прибыльности фирмы в будущем[7]».

### **Организация как система**

В рамках курса «Теория и практика управления» основным инструментом для изучения понятий, процессов и явлений служит *системный подход*, как - специальный метод познания, направленный представление, изучение, конструирование сложного объекта как единого организованного целого на основе выявления его важнейших черт, внутренних и внешних связей, решающих факторов влияния[57].

Основоположниками системного подхода являются: наш соотечественник – талантливый врач, философ, экономист Александр Александрович Богданов (Малиновский), автор всеобщей организационной теории (тектологии) и австрийский биолог Людвиг фон Берталанфи, сформулировавший в 1937 году общую теорию систем.

Системный подход к исследованию организаций строится на использовании категории «система».

Под системой в общем смысле принято понимать совокупность взаимосвязанных (взаимовлияющих, взаимодействующих) элементов (частей), формирующую целостное образование[12,31,32,45,53,54].

Каждая организация должна обладать всеми признаками системы, отсутствие хотя бы одного неизбежно приводит организацию к ликвидации. Таким образом, системный характер организации рассматривается как необходимое условие ее деятельности.

Однако следует отметить, что понятие «организация» все-таки шире понятия «система», поскольку система – это некое статическое упорядоченное

состояние целого, а организация – это и состояние порядка, и процессы по упорядочению.

Свойства организации схожи со свойствами систем. В таблице 8 перечислим и охарактеризуем основные системные признаки или свойства организации.

Таблица 8

Основные системные признаки/свойства организации

Признак/свойство	Сущностная характеристика
<i>Компонентность</i>	Предполагает наличие множества составляющих элементов (компонентов).
<i>Структурность</i>	Предполагает наличие, совокупность связей и отношений между частями целого
<i>Целостность</i>	Предполагает, что целое состоит из определенного количества элементов. Все элементы целого прямо или косвенно взаимодействуют через систему связей, поэтому если в одном элементе что-либо изменяется, то это влечет за собой изменение во всех других элементах и в самом целом
<i>Функциональность</i>	Предполагает, что целое ориентировано на выполнение какой-либо функции или совокупности функций, каждая организация, система функционирует, действует, для чего-то предназначена.
<i>Эмерджентность</i>	Предполагает 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. При этом объединяемые в целое элементы могут терять свойства, присущие им вне организации, или приобретать новые
<i>Устойчивость</i> (адаптивность, гомеостазис)	Предполагает, что организация всегда стремится восстанавливать свое равновесие, нарушаемое влиянием внешних факторов

составлено на основе [22;25;28;38;48]

Организационные системы принято подразделять на техническую, биологическую и социальную подсистемы[17;18;22]. Коротко охарактеризуем их в таблице 9.

Таблица 9

Организационные системы и ее подсистемы

Подсистемы	Состав	Характер принимаемых решений
Техническая подсистема	станки, оборудование, компьютеры и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя	Набор решений в технической системе ограничен и последствия решений обычно predetermined
Биологическая подсистема	флора и фауна планеты, в том числе относительно замкнутые биологические	. Набор решений в биологической системе также ограничен из-за медленного эволюционного развития

Подсистемы	Состав	Характер принимаемых решений
	подсистемы, например, муравейник, человеческий организм и др.	животного и растительного мира. Тем не менее, последствия решений в биологических подсистемах часто оказываются непредсказуемыми.
Социальная подсистема	человек в совокупности взаимосвязанных элементов - семья, производственный коллектив, неформальная организация, водитель, управляющий автомобилем, и даже отдельный человек (сам по себе).	Набор решений в социальной подсистеме характеризуется большим динамизмом как в количестве, так и в средствах и етодах реализации. Это объясняется высоким темпом изменения сознания человека, а также нюансов в его реакция на одинаковые и однотипные ситуации.

На рис. 10 показано взаимодействие данных подсистем.

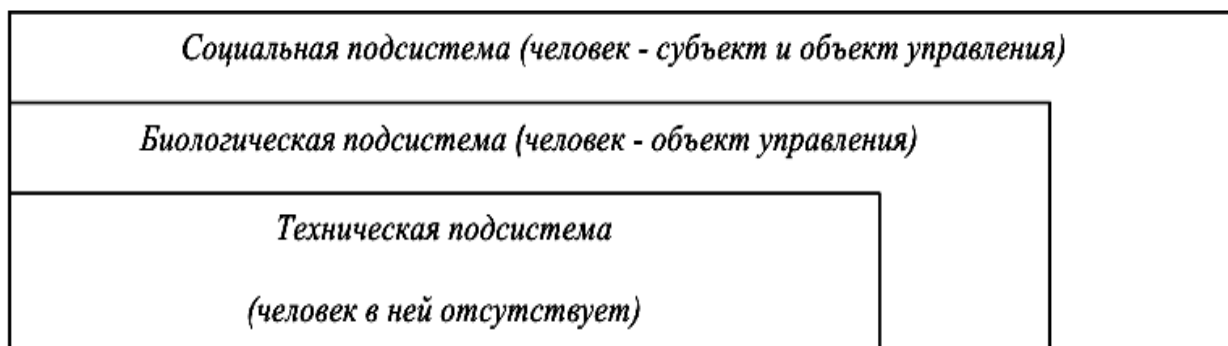


Рис. 10. Взаимодействие подсистем

По характеру взаимодействия систем и внешней среды (или по степени восприятия влияния внешних факторов) различают открытые и закрытые системы.

*Закрытые* системы - это системы, внутреннее состояние которых не зависит от внешней среды, где не происходит обмена с внешней средой (например, хранилища радиоактивных отходов). Закрытые системы имеют малую применимость

*Открытые* системы – это системы, которые находятся в динамическом взаимодействии с внешней средой, обмениваются с окружающей средой информацией, энергией или материалами. Примерами открытых систем могут быть любые живые организмы или предприятия, фирмы.

Изобразим на рисунке организацию как открытую систему (рис. 11).

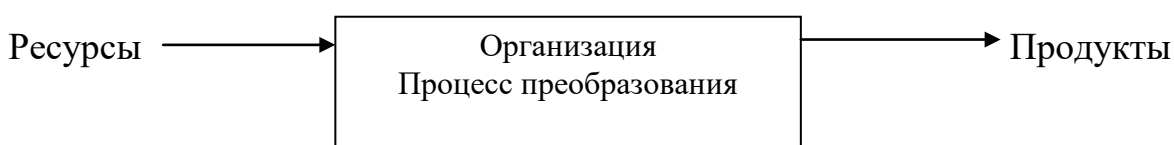


Рис. 11. Организация как открытая система

Таким образом, основными частями открытой системы являются входы, процесс преобразования входов, а также выходы (таблица 10).

Таблица 10

Основные элементы организации как открытой системы

Элемент	Характеристика элемента
<i>Вход</i>	представляет собой материальные, трудовые, финансовые, энергетические, информационные и другие ресурсы и различные сочетания их видов, которые получает организация из внешней среды.
<i>Процесс преобразования</i>	это воздействие на вход. Система должна быть устроена так, чтобы необходимые процессы (производственные, материально-технического снабжения, подготовки кадров и т.д.) воздействовали на каждый вход в определённое время и в определенной последовательности для достижения желаемого выхода.
<i>Выход системы</i>	это продукт деятельности системы или результат. По выходам можно судить о степени достижения целей, поставленных перед системой. В качестве продукта выступают товары, услуги и отходы.

Открытая и закрытая системы – это научные категории, позволяющие отразить степень влияния внешней среды на функционирование конкретных систем. **До 60-х гг. проблемы организации рассматривались с точки зрения закрытых систем, т. е. внешняя среда игнорировалась.** Считалось, что успех организации обеспечивается использованием наилучшим образом внутренних ресурсов. В настоящее время преобладают концепции организации как открытой системы. Считается, что окружающая среда является главным фактором их успехов и неудач.

Каждая организация должна обладать всеми признаками системы. Выпадение хотя бы одного из них неизбежно приводит организацию к ликвидации. Таким образом, системный характер организации – это необходимое условие ее деятельности, и как следствие обеспечение конкурентоспособности.

### Внутренняя и внешняя среда организации

Любая система состоит из двух составляющих:

- 1) внешнего окружения, включающего вход и выход системы, а также связь с внешней средой и обратную связь;
- 2) внутренней структуры как совокупности взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также переработку входа системы в ее выход и достижение целей системы.

На рис. 12 представлены сущностные характеристики внутренней среды организации.

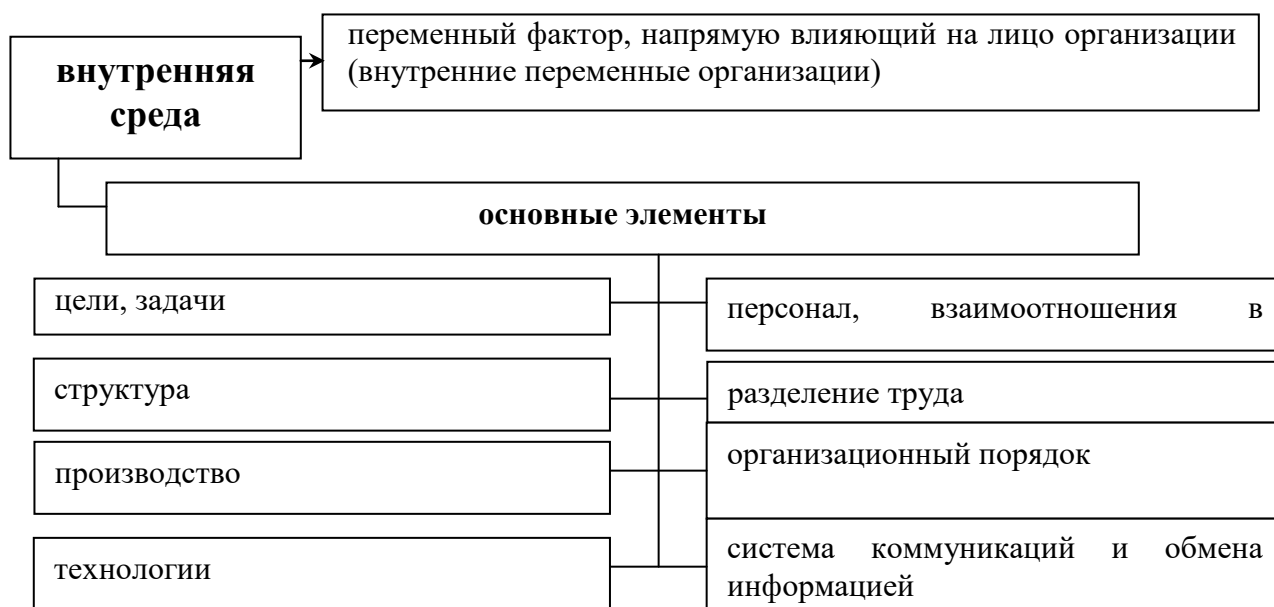


Рис. 12. Внутренняя среда организации [19,23,28,31,32]

На основании анализа литературных источников, представленных в библиографическом списке [1-65] кратко охарактеризуем основные составляющие внутренней среды организации.

**1. Миссия и стратегия.** Миссия – наиболее общая цель организации, раскрывающая предназначение организации, смысл её существования, принципиальные отличия от других, ей подобных [21,23,28,31]. Миссия обозначает масштаб деятельности организации, вид выпускаемой продукции, тип рынка и основную технологическую систему производства. Миссия определяется для организации в целом, может также формулироваться и для ключевых подразделений. В интересах выполнения миссии организация разрабатывает стратегию.

Под стратегией понимается определение перспективного направления деятельности организации. Это общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Это совокупность главных целей организации и способов их достижения. Стратегия планируется на длительный период и должна пересматриваться и корректироваться с учетом изменения факторов внутренней и внешней среды.

**2. Цели и задачи.** Цель это тот желаемый результат, который хочет получить организация, выполняя определенную деятельность. Цели организации, как правило, включают в себя миссию (генеральную цель), общие и специфические цели. Цель должна быть конкретной, достижимой, измеримой, определенной во времени и согласованной с другими целями.

Цели конкретизируются в задачах и адресуются структурным подразделениям, а в них конкретным людям, сообразно их функционалу. Задача – это конкретная, предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена исполнителем заранее установленным

способом в установленный срок. На рис.13 представлен пример дерева целей организации.

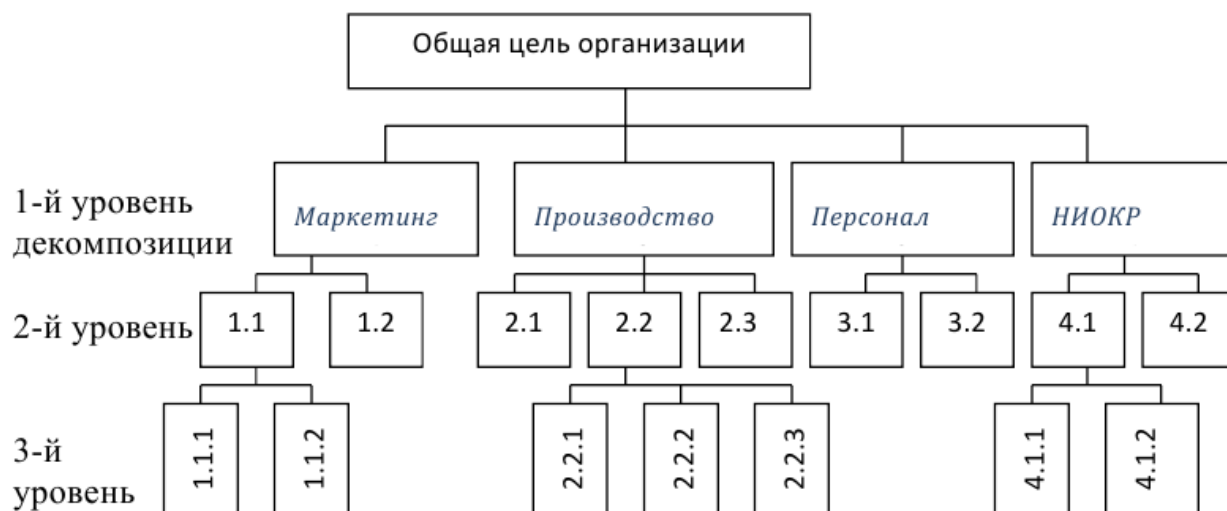


Рис. 13. Дерево целей [27,28,29,31]

**3. Структура организации.** Любая организация определенным образом построена, в ней есть организационная структура. Структура организации - это ее внутреннее строение, характеризующее состав подразделений, подчиненность и взаимодействие[22,23,55-61]. В структуре организации существуют несколько уровней. На каждом уровне располагаются определенное количество звеньев, а связи между уровнями показывают, как осуществляются кооперация и взаимодействие. Основная функция структуры заключается в закреплении горизонтального и вертикального разделения труда, поэтому структура – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов организации, закрепляющее горизонтальное и вертикальное разделение труда.

**4. Технология и технологическая оснащенность.** Технология – это способ осуществления процесса преобразования исходного сырья в конечные продукты или услуги; стандартный способ соединения отдельных видов работ с целью достижения заданного результата.

Технология зависит от типа производства, применяемого организацией. При единичном производстве в технологическом цикле большую часть составляют неповторяющиеся операции. В серийном производстве происходит выпуск партий товаров через определенные промежутки времени. Здесь уже появляются однородные повторяющиеся операции. При массовом производстве происходит выпуск большого количества изделий в течение достаточно длительного периода. Для этого типа производства характерно наличие однородных повторяющихся операций, а, следовательно, и автоматизация таких операций.

**5. Персонал.** Цели организации достигаются через участников, людей, задачи выполняются людьми. Ни одна технология не будет полезной без сотрудничества людей. Человеческая составляющая организации – это основная её составляющая[46,62,63]. Люди, персонал – это центральный фактор управления организацией, потому что все в организации делается людьми и через людей. Управление персоналом – очень сложная сфера, поскольку потребности, цели человека и организации далеко не всегда совпадают. Организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребностей человека шло через реализацию её целей.

**6. Финансы предприятия.** В процессе хозяйственной деятельности образуются финансы предприятий. Они связаны с созданием собственных и заемных средств, формированием основного и оборотного капитала. Без обеспечения денежными средствами деятельность предприятия невозможна, поэтому любая организация должна иметь источники для финансирования всех затрат, связанных с производством, и планировать движение денежных потоков в рамках управления денежными ресурсами с целью получения прибыли.

**7. Информационная система.** Информационная система организации представляет собой совокупность информационных процессов для удовлетворения потребности в информации разных уровней принятия решений. Она состоит из собственно информации, компонентов её обработки, внутренних и внешних каналов её передачи, используемых информационных технологий. Базы данных, интернет-сети, системы автоматизированного управления ресурсами – вот основа современной информационной системы организации.

**8. Бизнес-процессы.** Они представляют собой систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, в результаты процесса, представляющие ценность для потребителя. То есть, другими словами бизнес-процесс – это комплекс взаимосвязанных действий, мероприятий или задач, направленных на создание необходимого продукта или услуги для потребителя.

**9. Организационная культура.** Каждая организация обладает своей культурой. Культура представляет собой систему понятий, ценностей, норм, традиций, символов, принимаемых и разделяемых сотрудниками организации, которая во многом определяет отношения в коллективе и поведение людей.

**10. Стиль управления** – это привычная манера поведения руководящего состава организации, предпочитаемые способы, методы руководства, которые во многом определяют и отношения между сотрудниками, и эффективность производственного процесса.

Отдельные исследователи (М. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоури) называют составляющие внутренней среды организации внутренними переменными, подчеркивая тем самым их взаимосвязь[36]. Изменение в одной из них в определенной степени влияет на все остальные. Совершенствование одной из переменных, например, такой, как технология, не обязательно может вести к

повышению производительности, если люди не готовы работать в этих новых условиях.

В любой организации должен идти непрерывный процесс анализа внутренней среды на основе обновляющейся информации. Анализ внутренней среды позволяет вовремя скорректировать цели и задачи организации, определить внутренние возможности, сильные и слабые стороны, потенциал, основные навыки и умения, на которые можно рассчитывать в конкурентной рыночной борьбе. На рис. 14 представлены основные направления анализа внутренней среды организации

Любая организация развивается на основе взаимодействия с внешней средой и её основные компоненты (элементы, процессы) невозможно рассматривать вне среды, в которой она действует [14;22;23;25;28;38;40;41,45,53].

Внешняя среда очень сложна, иерархична, изменчива. Большинство современных управленческих теорий признает внешнюю среду главной организационной характеристикой. По-другому ее называют организационным окружением, которое бывает деловым (микроокружением) и фоновым (макроокружением).

На рис. 15 перечислены основные характеристики внешней среды организации.

Внешняя среда представляет собой сумму находящихся за пределами организации факторов, оказывающих заметное влияние, воздействие на выполнение ею своих функций.

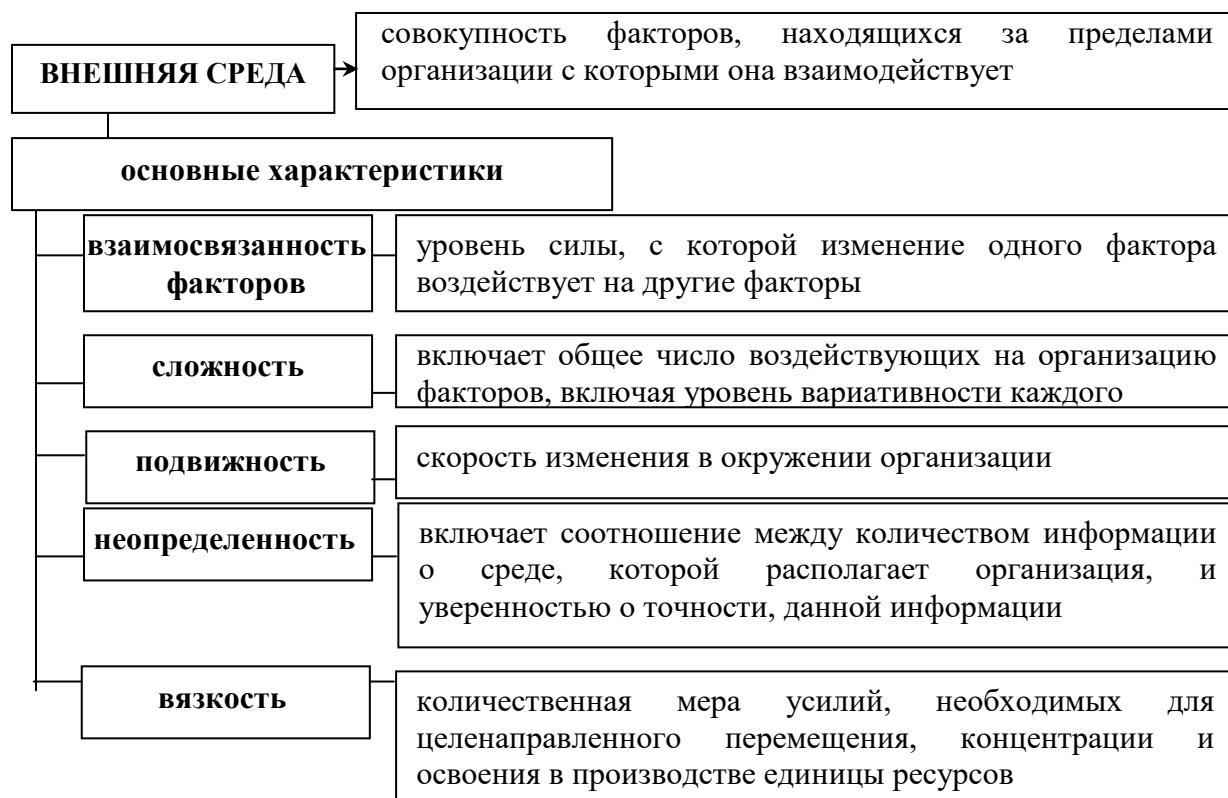


Рис. 15. Внешняя среда организации [22,27,28,31,32]



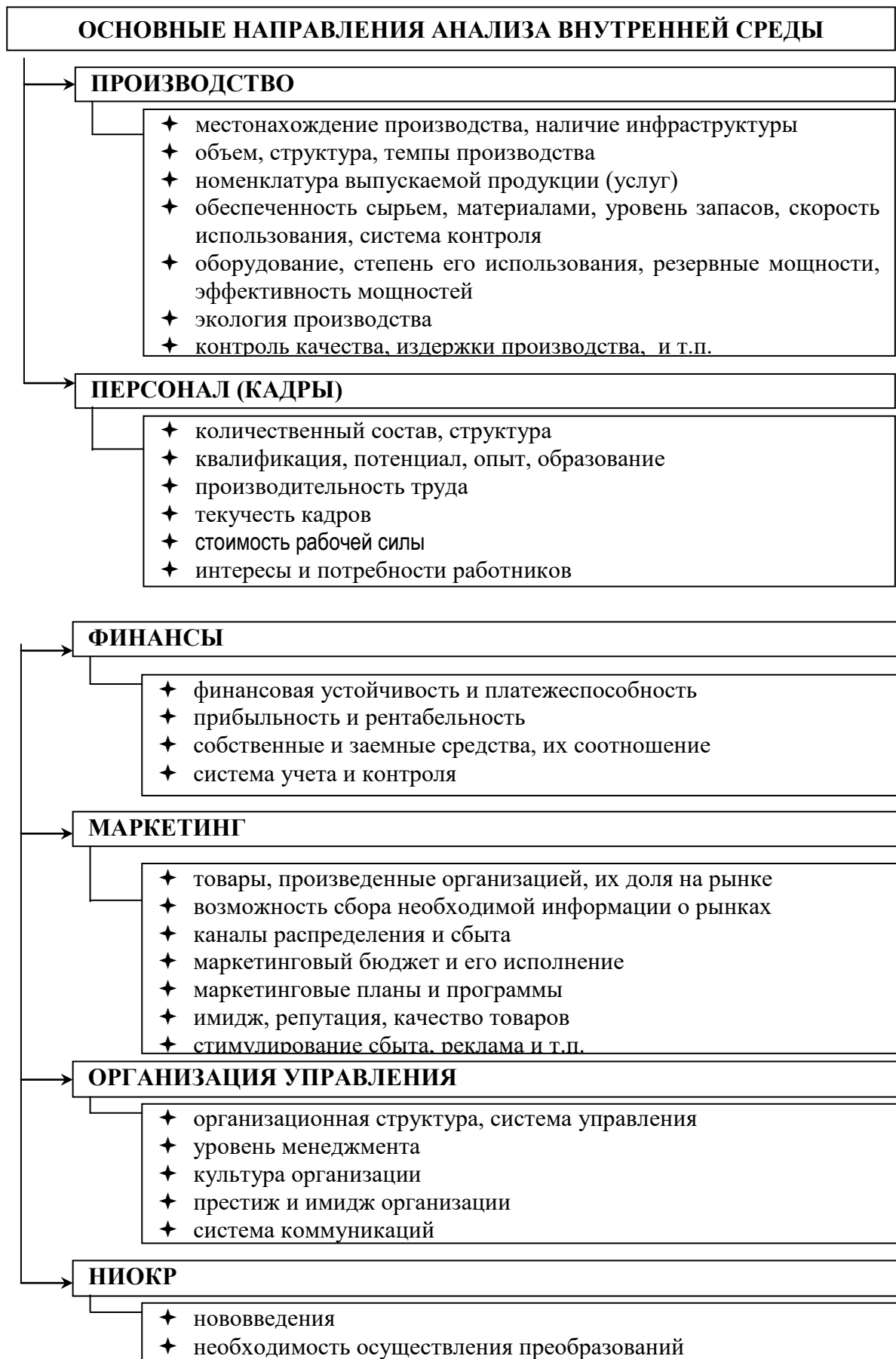


Рис. 14. Основные направления анализа внутренней среды организации

Внешняя среда очень сложна, иерархична, изменчива. Большинство современных управленческих теорий признает внешнюю среду главной организационной характеристикой. По-другому ее называют организационным окружением, которое бывает деловым (микрочреждением) и фоновым (макрочреждением). Влияние внешней среды рассматривается как прямое и косвенное воздействие (рис. 16).

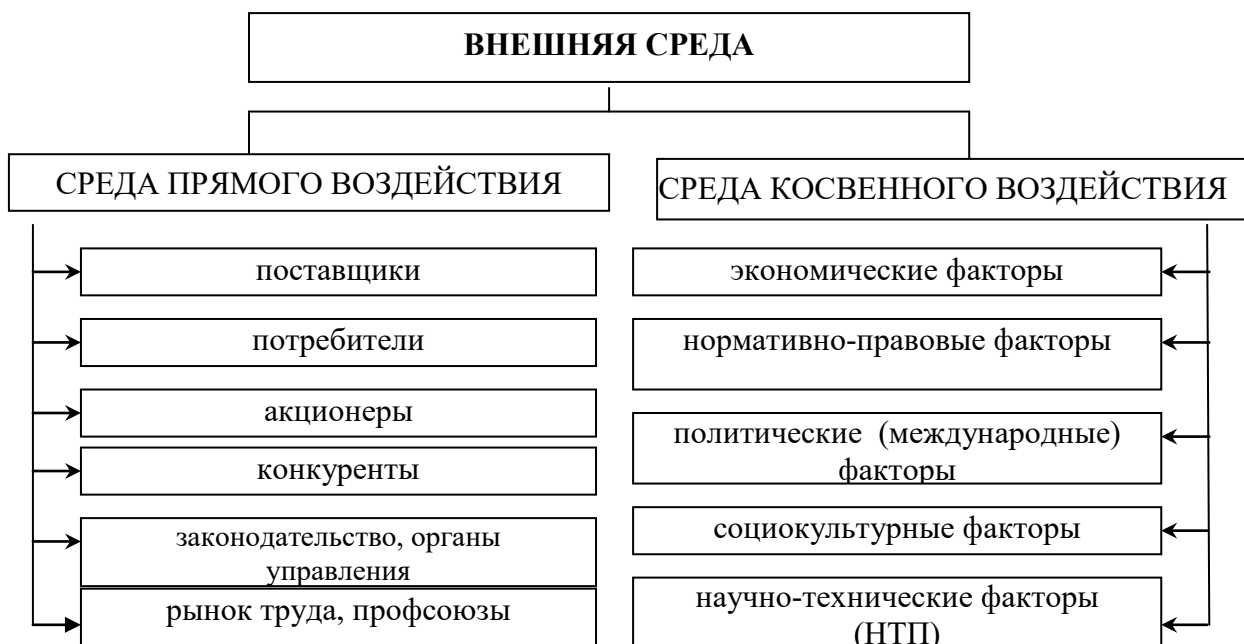


Рис. 16. Внешняя среда организации [22,23,27,28]

Организация и внешняя среда находятся в сложных, противоречивых отношениях.

Организация существует, пока может приспособливаться к среде. Чем больше она адаптивна к ней, тем больших результатов может достичь; чем больше зависит от среды, тем более уязвима. Приспособиться к среде можно различными способами. Например, перенести деятельность в сферу с меньшей неопределённостью, или создать запасы, или заключить альянс с партнерами для взаимного сотрудничества по отдельным направлениям. Лучше приспособиваются к изменениям среды новые организации или те, которые появляются в результате кризиса и распада предыдущих.

Внутренняя среда организации, формируясь под воздействием принимаемых руководителем управленческих решений, определяет уровень эффективности деятельности организации. Однако успех деятельности организации зависит и от факторов внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры». В рыночной экономике руководителям приходится учитывать изменения внешней среды, так как организация как открытая система зависит от внешнего окружения в отношении поставок всех необходимых ресурсов, а также от потребителей.

При анализе внешней среды руководителю не надо пытаться объять необъятное и учитывать все факторы. Руководитель должен ограничить учет

внешнего окружения только теми факторами, которые коренным, решающим образом влияют на успех организации. Он должен предложить наиболее подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

В современных условиях выжить и эффективно функционировать в быстро меняющихся условиях может только та организация, которая вовремя перестроится и приспособится к окружающей среде [22,27,32].

## Организационные структуры управления

Внутренняя упорядоченность любой системы достигается путем установления (организации) определённых отношений и взаимосвязей между её элементами, посредством её структуризации.

Организация стремится сохранять свою структуру при любых изменениях, воспроизвести утраченные его элементы. Если структура не меняется, это говорит о том, что организация устойчива, находится в состоянии равновесия. Для каждой организации всегда существует наилучшая для нее на данный момент структура.

Многокомпонентность организации позволяет говорить о нескольких срезах её структуры. В табл. 11 перечислим и охарактеризуем виды структур.

Таблица 11

Виды структур организации

<b>Виды</b>	<b>Сущностная характеристика</b>
<i>Общая структура организации</i>	– упорядоченная совокупность всех организационных единиц с точки зрения их взаиморасположения, выполняемых в процессе осуществления своей деятельности функций.
<i>Производственная структура</i>	– упорядоченная совокупность связанных между собой центров, потребляющих и распределяющих материальные и информационные и иные потоки, связанные с выпуском продукции (техническая, снабженческо-сбытовая службы, служба обслуживания производства и др.)
<i>Организационная структура управления</i>	– упорядоченная совокупность управленческих подразделений, должностей, связанных коммуникационными каналами.
<i>Экономическая структура</i>	– это упорядоченная совокупность элементов основного и оборотного капитала, связанных финансовыми потоками.
<i>Нормативно- правовая структура</i>	- это упорядоченная совокупность законодательных и иных норм, формальных и неформальных правил.

Процесс формирования подразделений, происходящий путем группировки по тем или иным принципам (схожести работ, исполнителям и пр.) с последующим организационным обособлением получил название *департаментализации*.

Общая структура есть синтез производственной и управленческих структур.

В основе департаментализации могут лежать принципы, перечисленные в табл. 12.

Таблица 12

Принципы департаментализации в организации

<b>Принципы</b>	<b>Сущностная характеристика</b>	<b>Сфера применения</b>
<i>количественный</i>	требует, чтобы подразделения состояли из оптимального числа работников, необходимых для выполнения поставленной задачи, и способных эффективно подчиняться одному руководителю.	в организациях, выполняющих наиболее простые виды деятельности
<i>временной</i>	применяется там, где по технологическим или экономическим причинам целесообразна посменная или так называемая вахтовая работа (экипажи судов и т.п.);	на непрерывных производствах
<i>технологический</i>	заключается в том, что в основу создания подразделений производственных предприятий кладется завершённый технологический процесс (его относительно самостоятельная часть).	применяется в основном при выделении цехов и участков
<i>профессиональный</i>	и состоит в том, что под общей крышей объединяются люди, имеющие одинаковую или близкие специальности	обычно в научных учреждениях или учебных заведениях
<i>функциональный</i>	предполагает, что выделение подразделений (их групп) происходит в соответствии с <i>функциями</i> , отражающими основные направления и сферы деятельности (производство, финансы, сбыт, маркетинг и т. п.) В дальнейшем структурные подразделения создаются уже по одному из перечисленных выше принципов или по нескольким одновременно	для большинства средних и крупных предприятий
<i>дивизиональный</i>	В соответствии с ним различные подразделения организации (как правило, юридически самостоятельные предприятия) ориентируются на: - работу в рамках одного региона (территориальный подход); - обслуживание той или иной группы клиентов (рыночный подход); - выпуск определенного вида изделий или услуг (продуктовый подход); - попеременное освоение новинок или выпуск традиционных изделий (инновационный подход)	для большинства средних и крупных предприятий
<i>проектный</i>	предполагает, что организация состоит из подразделений, решающих разовую задачу	для большинства средних и крупных

Принципы	Сущностная характеристика	Сфера применения
	(проектов), которые после завершения работы, прекращают свое существование	предприятий
<i>матричный</i>	означает, что в постоянных подразделениях для решения конкретных (обычно научно-технических) проблем создаются временные творческие (проектные) группы, использующие общую материальную и информационную базу	для большинства средних и крупных предприятий

Установление пространственно-временных, функциональных и др. соотношений компонентов различной природы (рабочей силы, сырья, оборудования, информации) называется *структурированием*.

Структура организации должна отвечать определенным требованиям [8, 13, 14, 22, 25, 27, 28, 29, 38, 44, 48, 51, 52, 54]:

1) соответствовать целевой ориентации организации, её миссии;  
 2) быть адаптивной, гибкой, что обеспечиваются: реорганизациями, - формированием новых и устранением устаревших элементов и связей, а также изменением роли отдельных элементов и функций.

3) обеспечивать согласованность основных составляющих организации:

- функций и состава элементов;
- системы подразделений и связей;
- полномочий и ответственности участников.

4) быть минимально сложной, за счет исключения избыточных:

- элементов;
- связей;
- функций (особенно разнонаправленных);
- уровней.

5) обеспечивать автономность элементов, разумное сочетание централизации и децентрализации.

Общая структура организации может существовать в жестком и гибком вариантах.

Жесткие структуры отличаются тем, что на сравнительно длительное время в них в неизменном виде закрепляются состав подразделений, их границы, функции и связи. К жестким относятся функциональная и дивизиональная структуры со всеми разновидностями.

В противоположность жестким, гибкие (адаптивные) структуры могут легко видоизменяться и приспособляться к новой ситуации, новым целям, задачам, обеспечивая необходимые условия для инноваций и коллективного творчества. Это достигается отсутствием однозначного распределения обязанностей между работниками, незначительной регламентацией их деятельности, хорошо развитыми коммуникациями. Считается, что со временем такие структуры будут преобладать.

Особый интерес в рамках рассмотрения основных функций управления имеет дефиниция «организационная структура управления».

На рис. 17 представлены сущностные характеристики понятия «организационная структура управления».

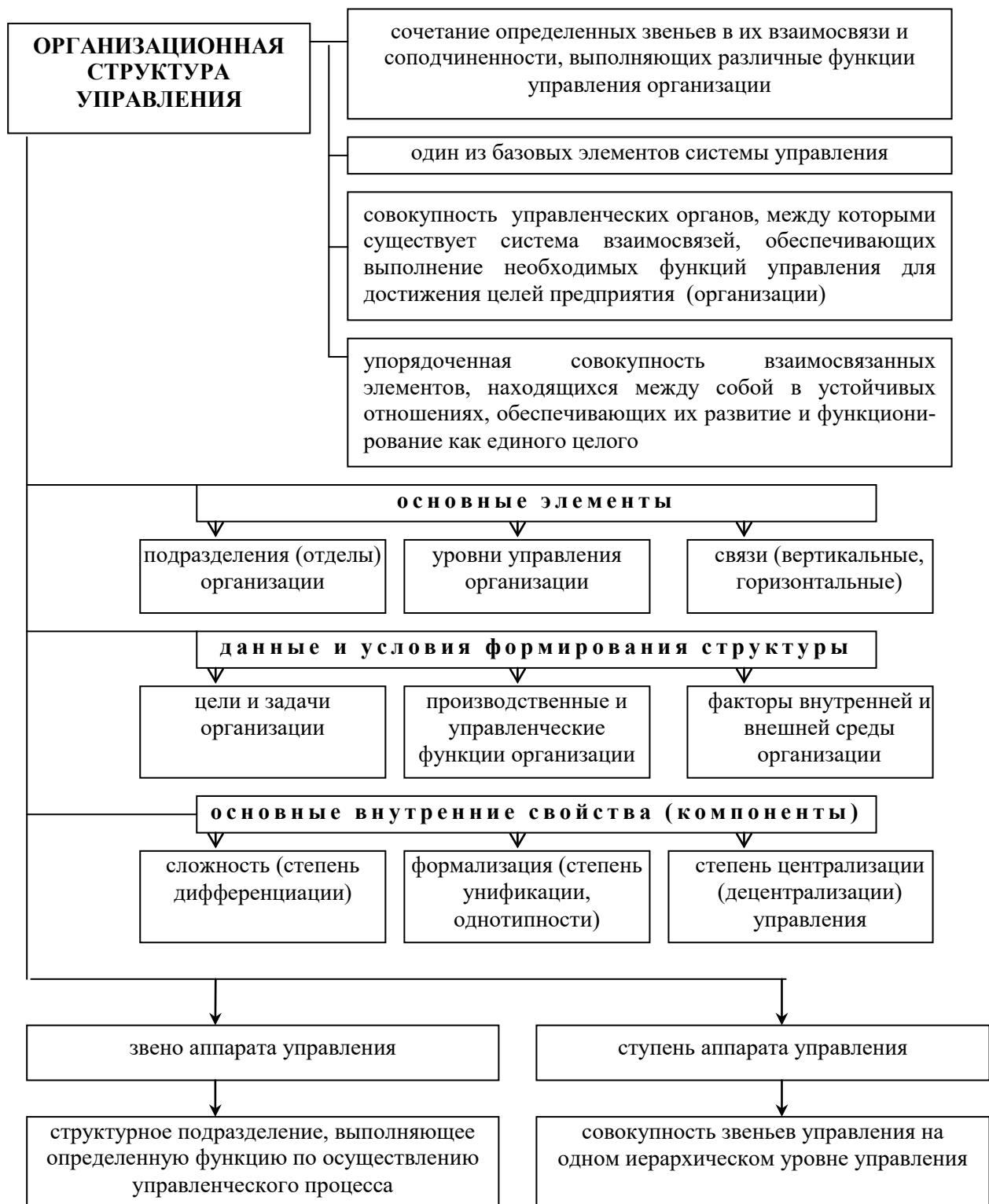


Рис. 17. Сущностные характеристики организационной структуры управления

В процессе хозяйственной деятельности организационные структуры предприятия объединяют его человеческие и материальные ресурсы. При этом структуры имеют общее свойство: они формируются для достижения целей, которые, в свою очередь, всегда определяют структуру организации.

В организационную структуру включают такие понятия, как разделение работ (по функциональным признакам и уровням управления), соотношение

ответственности и полномочий, делегирование полномочий, централизация и децентрализация управления, ответственность и контроль, нормы управляемости и другие понятия, определяющие ее содержательную сторону.

Общие характеристики, принципы формирования организационных структур управления, факторы и признаки эффективных структур управления представлены на рис. 18-21.

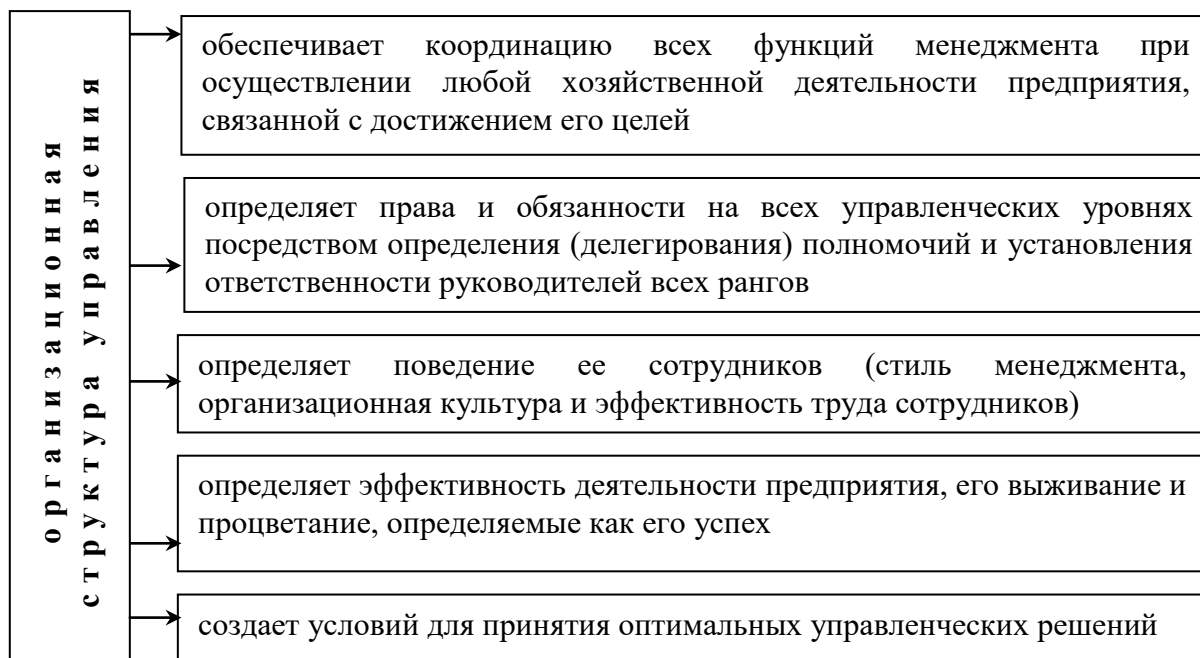


Рис. 18. Характеристики организационной структуры управления

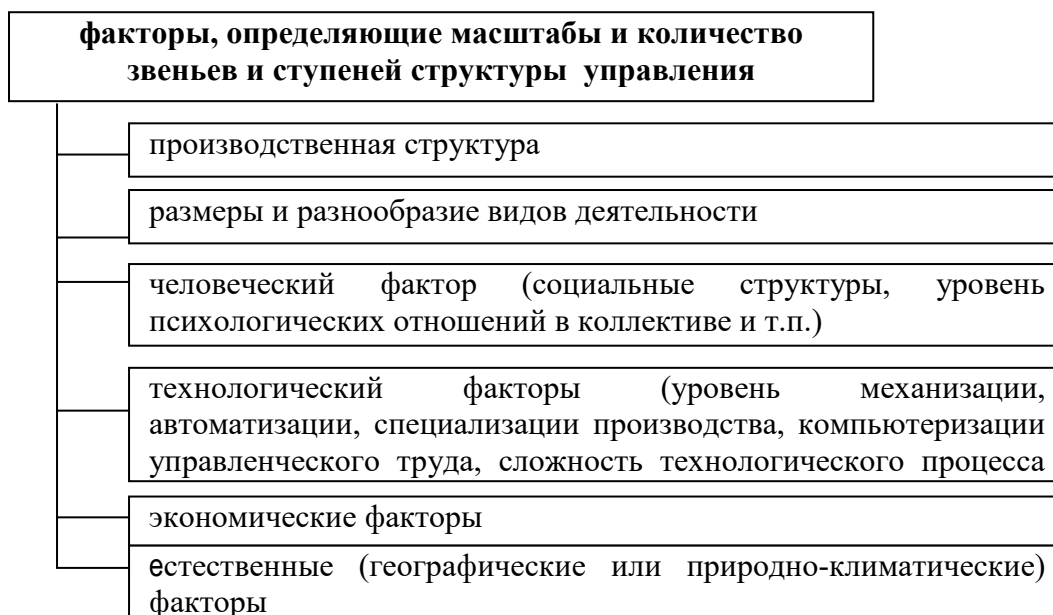


Рис. 19. Факторы, влияющие на размеры структуры управления

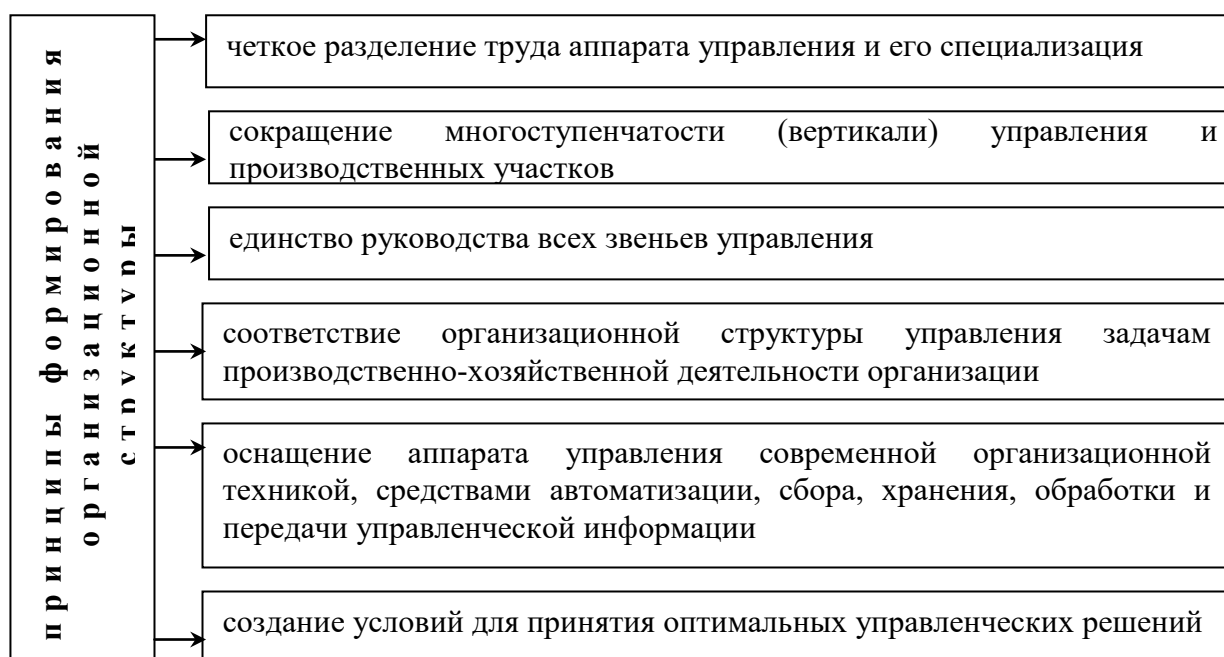


Рис. 20. Принципы формирования оптимальных организационных структур управления

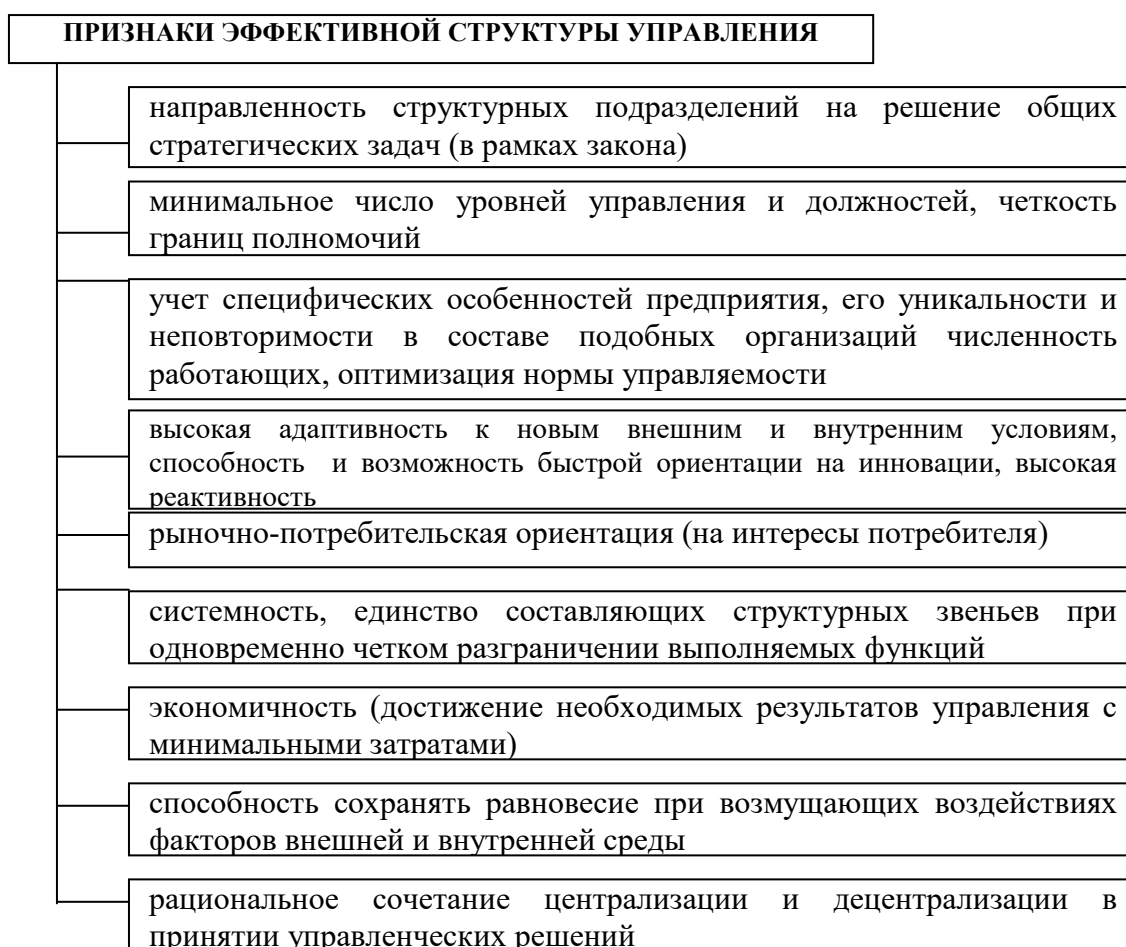


Рис. 21. Признаки эффективной структуры управления



Также к числу возможностей, способствующих повышению эффективности организационных структур согласно В.И.Гончарова [6 Гончаров] можно отнести:

- совершенствование структур за счет внутренних резервов, включая децентрализацию и делегирование полномочий на более низкие уровни (линейные структуры превращаются в более плоские за счет сокращения числа уровней управления с одновременным укрупнением функций и сокращением подразделений на одном иерархическом уровне);

- замена механистических структур на адаптивные(органические) (такой переход – наиболее радикальная форма реорганизации структур, но для этого нужен сильный лидер с сильной командой единомышленников);

- интегрирование различных форм адаптивных структур внутри механистической структуры (чаще всего путем создания венчурных инновационных отделов, бизнес-центров, бизнес-инкубаторов, технопарков, бригадных и проектных структур и др.);

- формирование структур будущего (модульные и атомистические организации), обеспечивающих общую направленность на массовую экономику при одновременной возможности производства и выпуска нестандартных продуктов, ориентированных на индивидуальный заказ и обслуживание отдельного потребителя (что может быть наиболее эффективно реализовано при переходе от индустриальной фазы организации производства к информационной).

Возможно множество вариантов построения организационной структуры управления (и соответственно повышение ее эффективности) в соответствии с условиями внешней среды и стратегическими целями, однако некоторые из них будут более эффективны относительно других - потребуют меньших трудозатрат, меньшего количества ресурсов и будут жизнеспособными в течение более длительного периода времени. Но для того чтобы осуществлять изменения, направленные на совершенствование оргструктур, сами организации должны быть готовы к этим изменениям – то есть относиться и к категории самообучающиеся организации. Поиск варианта построения и функционирования эффективной организационной структуры управления – основное условие реализации выбранного направления приспособления организации к внешним условиям работы[55-57].

На рис. 22 представлены сущностные характеристики процесса проектирования организационных структур управления.

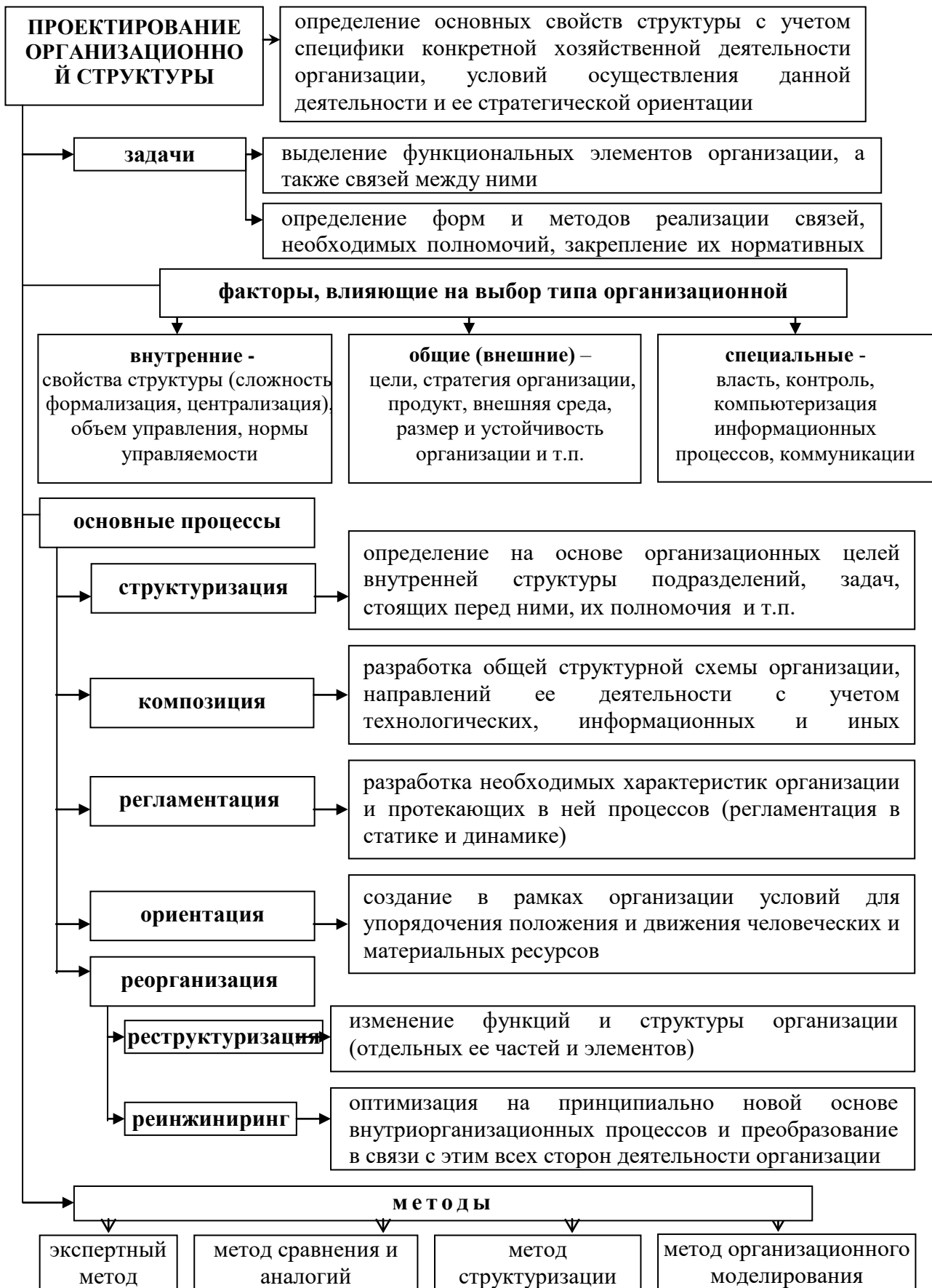


Рис. 22. Сущностные характеристики организационного проектирования

На рис. 23 перечислены основные этапы выбора организационной структуры управления.

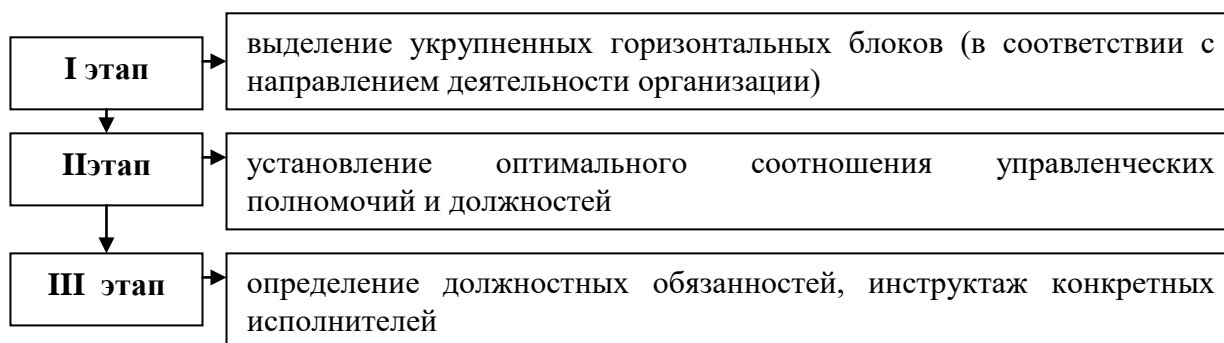


Рис. 23. Основные этапы выбора организационной структуры управления

Можно с разных точек зрения подходить к проблеме классификации организационных структур управления. Организационные структуры имеют большое разнообразие видов и форм. На рис. 24 представлены подходы к классификации организационных структур управления.

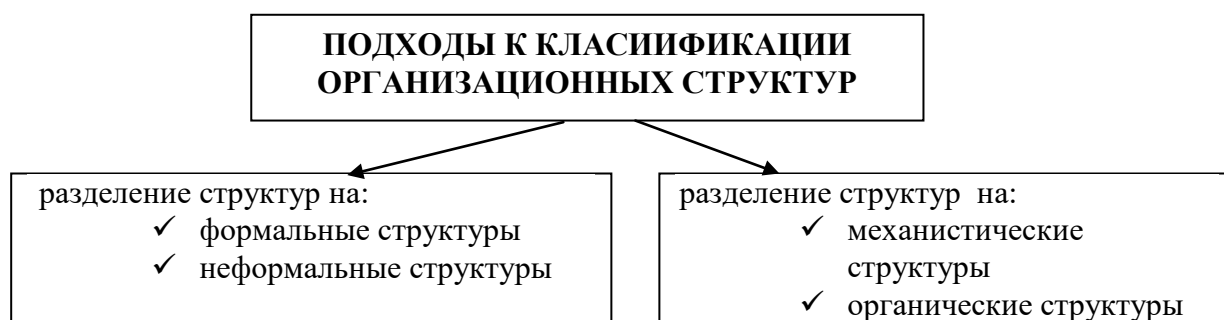


Рис. 24. Основные подходы к классификации организационных структур

**Формальная структура** — это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д.

Формальная структура определяется (проектируется) в процессе организации хозяйственной деятельности предприятия с учетом организации и координации конкретных работ по решению производственных и социальных задач, направленных на достижение его целей.

**Неформальная структура** возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей предприятия, подразделения и т.д. Неформальная структура отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры [14].

Механистическая структура является жесткой иерархией (пирамидой) управления.

Органическая структура в отличие от нее является гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии

решений на низовых уровнях. В табл. 13 представлена сравнительная характеристика механистического и органического типа организации.

Таблица 13

Характеристика и условия эффективности применения механистического и органического подходов в проектировании организации (Наумов А.И., Виханский О.С.)[45]

	<b>Механистический тип организации</b>	<b>Органический тип организации</b>
Характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Узкая специализация в работе</li> <li>✓ работа по правилам</li> <li>✓ четкие правила и ответственность</li> <li>✓ ясность в уровнях иерархии</li> <li>✓ объективная система вознаграждения</li> <li>✓ объективные критерии отбора кадров</li> <li>✓ отношения формальные и</li> <li>✓ носят официальный характер</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ широкая специализация в работе</li> <li>✓ мало правил и процедур</li> <li>✓ амбициозная ответственность</li> <li>✓ уровни управления размыты</li> <li>✓ субъективная система вознаграждения</li> <li>✓ субъективные критерии отбора кадров</li> <li>✓ отношения неформальные и</li> <li>✓ носят личностный характер</li> </ul>
Условия	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ несложное, стабильное окружение</li> <li>✓ цели и задачи известны</li> <li>✓ задачи поддаются делению</li> <li>✓ задачи простые и ясные</li> <li>✓ работа измеряема</li> <li>✓ оплата труда мотивирует</li> <li>✓ признается данная власть</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ сложное, нестабильное окружение</li> <li>✓ неопределенность целей и задач</li> <li>✓ задачи не имеют четких границ</li> <li>✓ задачи сложные</li> <li>✓ работу сложно измерить</li> <li>✓ мотивирование потребностей верхнего уровня</li> <li>✓ авторитет власти завоевывается</li> </ul>

Остановимся на рассмотрении основных типов организационных структур с точки зрения характера связей.

**В зависимости от характера связей выделяют следующие типы организационных структур управления:**

1. Линейные (бюрократические).

2. Функциональные.

– Дивизионные: продуктовые; региональные; структуры, ориентированные на потребителя.

– Централизованные: штабные; структуры с централизацией экономических функций; структуры управления издержками производства.

– Адаптивные: проектные; матричные и др..

3. Комбинированные (смешанные) структуры.

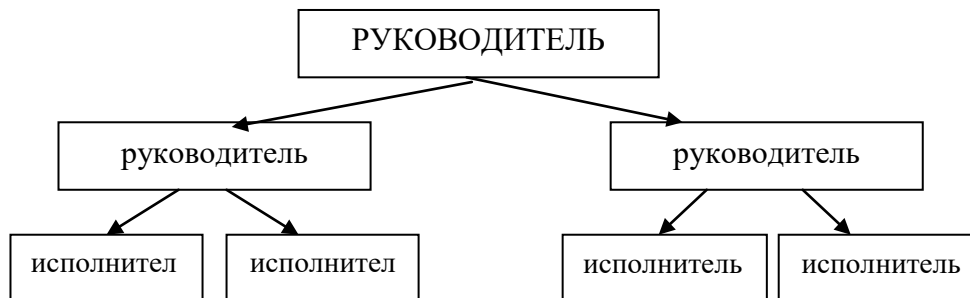
Рассмотрим характерные особенности вышеперечисленных структур (рис. 25-34).

## ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА

предполагает построение системы управления по ступеням иерархии; подчинение подразделений и сотрудников непосредственному начальнику, который руководит ими по

### характеризуется:

- четким разделением труда между подразделениями и уровнями управления;
- строгой иерархичностью уровней управления;
- высоким уровнем единоначалия и персональной ответственности руководителей за решение всех вопросов в организации;
- наличием взаимосвязанной системы правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения работниками предприятия своих обязанностей



### преимущества

- ✦ высокая дисциплина в реализации управленческих решений
- ✦ единство и четкость распорядительства;
- ✦ согласованность действий исполнителей;
- ✦ четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- ✦ быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- ✦ ясно выраженная личная ответственность руководителя за результаты деятельности своего подразделения

### недостатки

- ✦ большое количество норм и правил, снижающих инициативу сотрудников,
- ✦ структура способствует излишней жесткости в управлении,
- ✦ разобщенность горизонтальных связей в производственных системах предприятия
- ✦ перегрузка менеджеров высшего уровня,
- ✦ отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений
- ✦ высокие требования к знаниям и опыту руководителя во всех сферах деятельности подчиненных и функциях управления

### область применения:

- ✓ на предприятиях, когда требуется реализация принципов абсолютного единоначалия, соблюдения жесткой дисциплины труда, формирование единых норм и правил поведения сотрудников (создание единой команды) в условиях отсутствия достаточного количества высококвалифицированных руководителей, заинтересованных в длительной работе на этом предприятии.
- ✓ в малом и среднем бизнесе при условии осуществления несложного производства в отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями

Рис. 25. Сущностные характеристики линейной структуры управления

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ  
СТРУКТУРА**

предусматривает деление аппарата управления на отдельные подразделения, каждое из которых имеет свою конкретную задачу и обязанности

**ЭТО позволяет:**

- разделить выполнение функций руководителей высшего уровня управления между его заместителями (службами) и тем самым снизить трудоемкость труда руководителя высшего уровня управления организации;
- организация делится на службы по основным функциям менеджмента: производство, финансы, маркетинг, кадры, НИОКР (инновации) (каждое из которых может подразделяться в свою очередь на отделы);
- управление производственными участками руководитель осуществляет в основном через функциональные службы и подразделения



**преимущества**

- ✦ (структура) стимулирует деловую и профессиональную специализацию деятельности в организации,
- ✦ уменьшает дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях, улучшает их координацию,
- ✦ снижает трудоемкость деятельности руководителя высшего уровня управления,
- ✦ улучшает координацию управления

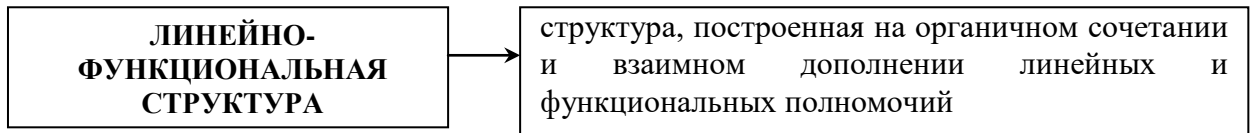
**недостатки**

- ✦ нарушает принцип единоначалия,
- ✦ функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач самих подразделений, чем общих целей организации,
- ✦ увеличивается возможность конфликтов между функциональными областями,
- ✦ способствует появлению трудностей в принятии и реализации согласованных управленческих решений,
- ✦ возможность появления помех при передаче управленческой информации, различий в ее интерпретации

**область применения:**

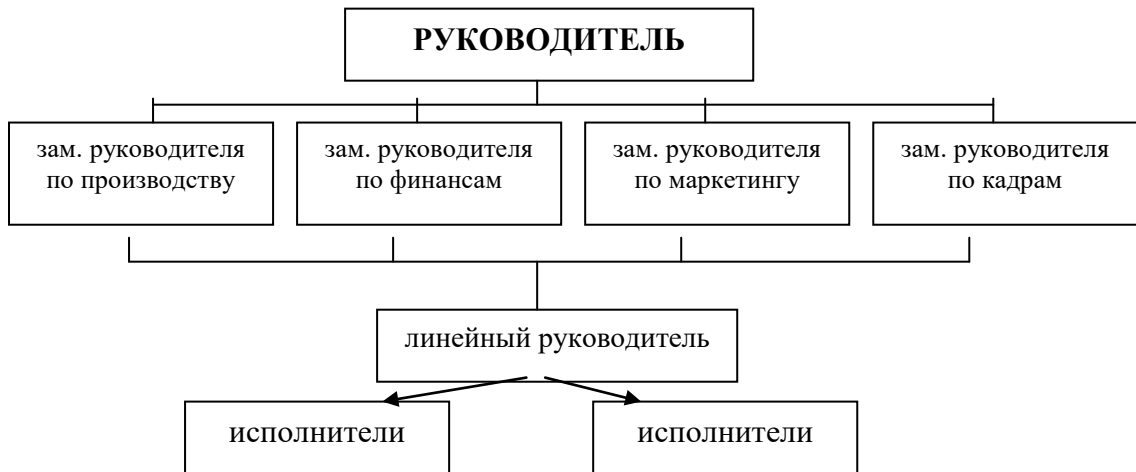
- ✓ в организациях, занятых выпуском небольшой номенклатуры изделий, действующих в стабильных условиях внешней среды и требующих для функционирования решения ограниченного количества стандартных управленческих задач;
- ✓ организации, реализующие сложные и длительные инновационные проекты;
- ✓ научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации

Рис. 26. Сущностные характеристики функциональной структуры управления



данная структура обеспечивает разделение управленческого труда, так как:

- ✦ линейные звенья управления непосредственно принимают решения,
- ✦ функциональные - консультируют, разрабатывают конкретные вопросы и готовят решения, программы, планы (роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления организацией в целом)



**преимущества**

- ✦ освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- ✦ способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления
- ✦ возможность привлечения консультантов и экспертов

**недостатки**

- ✦ узкая специализация каждого звена;
- ✦ плохое взаимодействие на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- ✦ чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- ✦ аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению не только стратегических, но и множества оперативных задач
- ✦ тенденции к чрезмерной централизации
- ✦ невосприимчивость к изменениям

**область применения:**

- ✓ наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет в большинстве своем рутинные, часто повторяющиеся и редко обновляющиеся задачи и функции

Рис. 27. Сущностные характеристики линейно-функциональной структуры управления

## ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

появилась в результате совершенствования линейно-функциональной оргструктуры; потребность ее применения возникла в связи с увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, а также в результате усложнения технологических процессов

Деление организации на элементы и структурные подразделения проводится по:

- ✦ видам товаров и услуг,
- ✦ группам покупателей
- ✦ географическим регионам.

К дивизиональным (филиальным) организационным структурам относятся:

- ✓ *продуктовая структура;*
- ✓ *структура, ориентированная на покупателя,*
- ✓ *региональная структура*

Ключевые фигуры - не руководители функциональных подразделений, а

### преимущества

- ✦ тесная связь производства с потребителями,
- ✦ высокая гибкость и ускоренная реакция изменения во внешней среде;
- ✦ улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- ✦ возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм, вследствие высокой самостоятельности структурных единиц
- ✦ кадровая автономность и высокая мотивация

### недостатки

- ✦ рост иерархичности, вертикали управления;
- ✦ увеличение затрат на содержание управленческого аппарата из-за дублирования функций управления на разных уровнях;
- ✦ дублирование работ для разных подразделений
- ✦ сложность осуществления единой политики

### особенности

- ▲ продуктовая структура позволяет более легко справиться с разработкой новой продукции с учетом конкуренции, совершенствования конкретной технологии или удовлетворения потребностей покупателей;
- ▲ региональная структура может обеспечить более эффективный учет местного законодательства, социально-экономической системы и рынков конкретных географических регионов и соответствующих продуктов;
- ▲ структура, ориентированная на покупателя, дает возможность организации наиболее эффективно учитывать запросы конкретных потребителей, от которых она более всего зависит

### область применения:

- ✓ многопрофильные организации
- ✓ организации, расположенные в различных регионах
- ✓ организации, осуществляющие сложные инновационные проекты

Рис. 28. Сущностные характеристики линейно-функциональной структуры управления



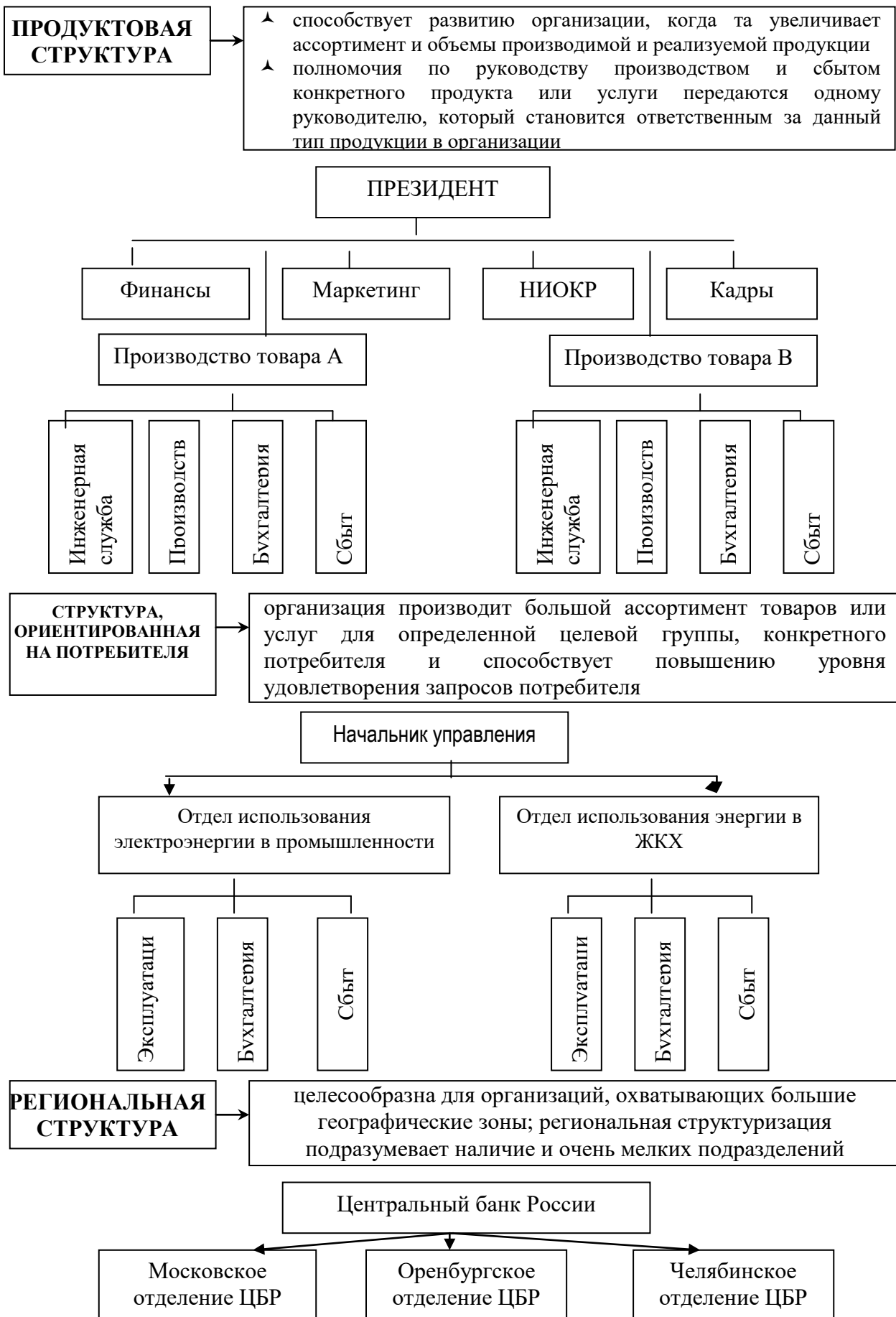


Рис. 29. Дивизиональные структуры управления

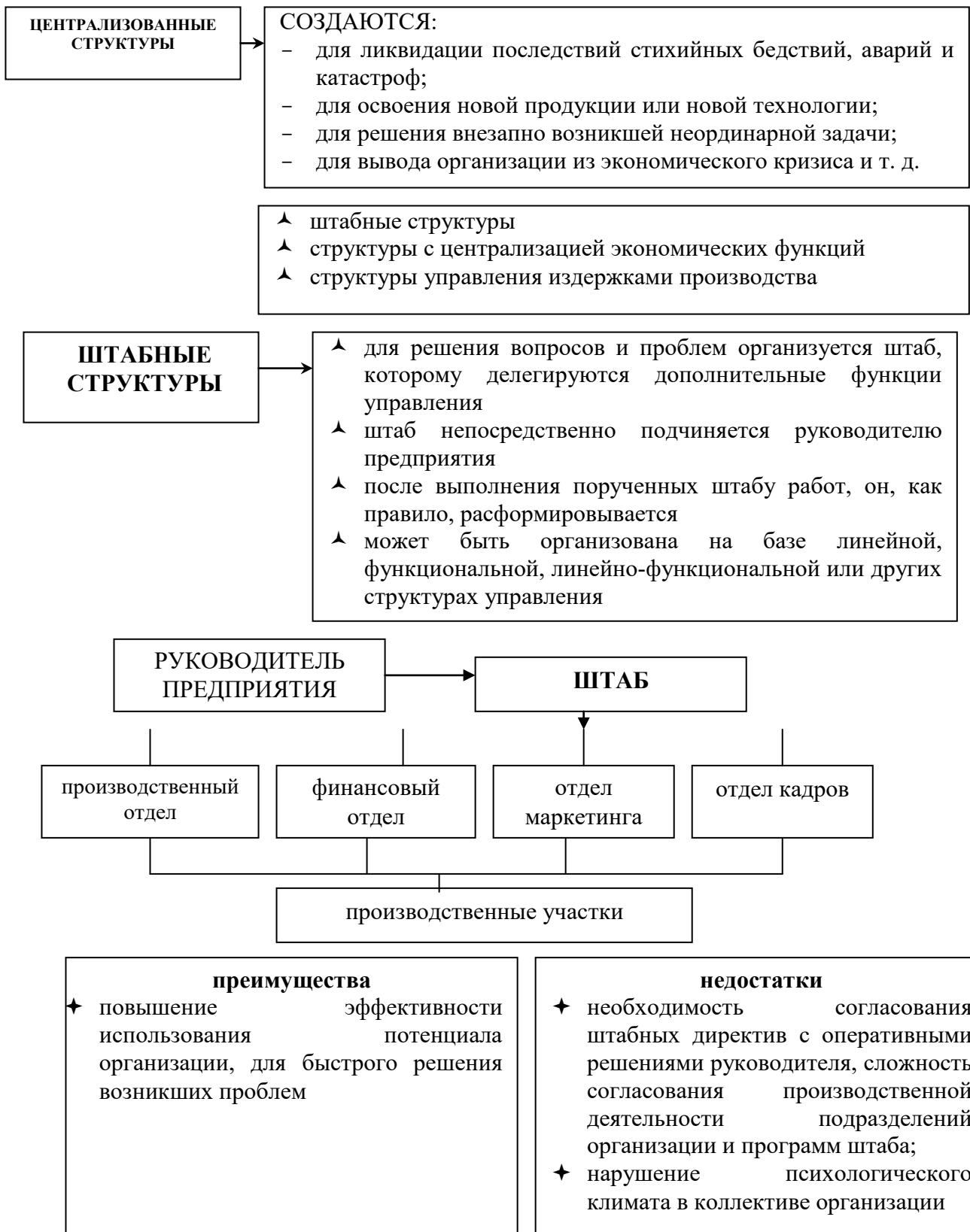


Рис. 30. Централизованные структуры управления

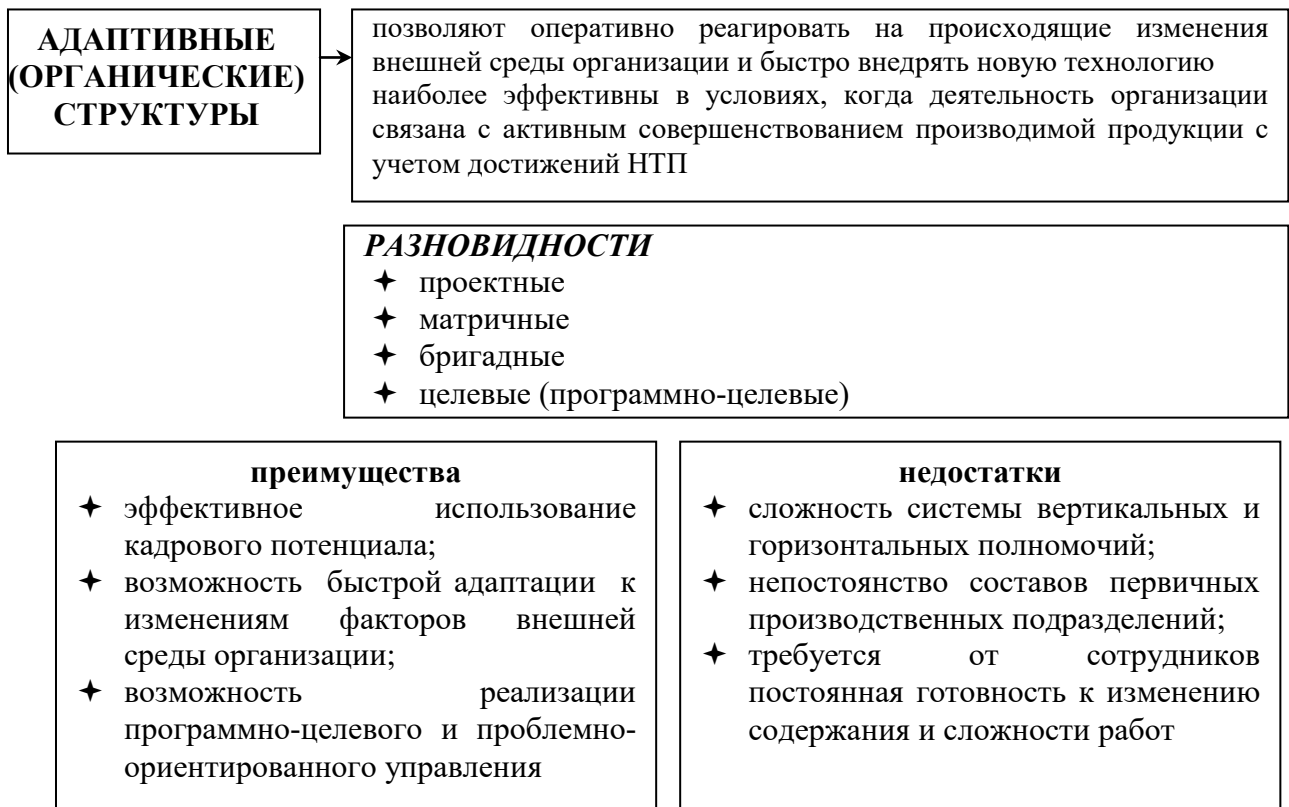


Рис. 31. Адаптивные структуры управления



Рис. 32. Проектные структуры управления

## МАТРИЧНЫЕ СТРУКТУРЫ

- ✦ построены на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством
- ✦ обеспечивает четкое разделение управленческой и профессиональной ответственности за проект



### преимущества

- ✦ одновременная ориентация на проектные цели и спрос;
- ✦ четкое разграничение по проектам
- ✦ гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме;
- ✦ усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
- ✦ возможность применения эффективных методов управления;
- ✦ относительная автономность проектных групп

### недостатки

- ✦ трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- ✦ необходимость и опасность компромиссных решений
- ✦ трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;
- ✦ возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами

Рис. 33. Матричные структуры управления

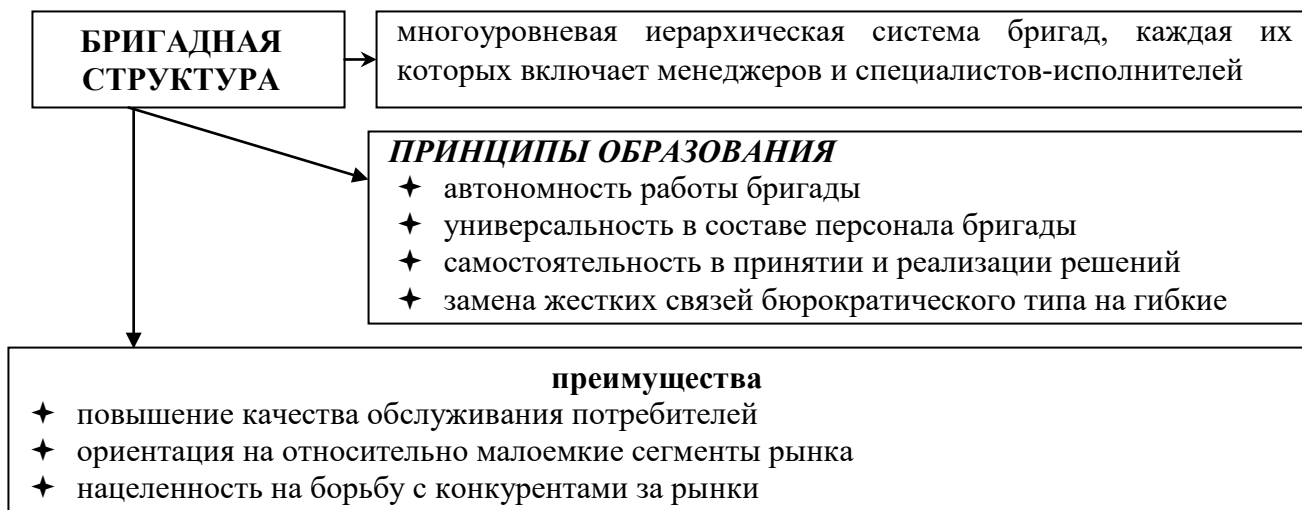


Рис. 34. Бригадная структура управления

Если говорить об организационной структуре управления, то следует иметь в виду, что нет идеальной структуры управления. Организационная структура подвержена изменениям, поэтому менеджерам всех уровней управления необходимо уделять огромное внимание формированию структур, их оценке на соответствие целям организации.

В Приложении А представлена характеристика различных типов организационных структур управления (по материалам сайта [corpssystem.ru](http://corpssystem.ru)).

### Перспективные направления и тенденции развития организации

В настоящее время широко развито представление об организации как совокупности бизнес-процессов. Считается, что организации как средство достижения предпринимательских целей исчерпывают свой ресурс прежде всего в структурном аспекте. Их развитие имеет предел, за которым вид структуры становится неактуальным. Сама организация перестает быть реальным инструментом бизнеса, уступая место новому инструменту, называемому бизнес-системой или горизонтальной корпорацией.

Горизонтальная корпорация формируется вокруг 3-5 бизнес-процессов, каждый из которых имеет свои специфические цели. Большинство вопросов решается на уровне функциональных групп при ограничении роли администрации. Отделы и службы заменяют управленческими командами и их скоординированными объединениями, расширяется сотрудничество между конкурентами.

Основа взаимодействия участников – информационные сети. Происходит формирование виртуального коммуникационного пространства, что делает неактуальными такие организационные атрибуты, как нахождение на рабочем месте, работа в определенном подразделении и пр. Поощряется широкая специализация, развитие, овладение несколькими профессиями, совершенствование работников, которым руководители уже не могут давать постоянные указания.

По мнению отечественных и западных специалистов, передовые организации в недалеком будущем должны характеризоваться следующими свойствами:

- гибкостью, адаптивностью, непрерывным изменением в соответствии с требованиями среды (главное свойство);

- глобальностью деятельности (привлечения ресурсов, производства, сбыта);

- сетевыми принципами построения (сети компаний и компании-сети) на основе договоров с другими формами и созданием стратегических альянсов с партнерами и конкурентами;

- матричным типом управления, предполагающим разделение обязанностей между администраторами и специалистами;

- децентрализацией, деbüroкратизацией;

- ориентацией на предвидение и долгосрочную перспективу;

- постоянным обучением и переобучением сотрудников, поощрением творчества; ориентированностью на приобретение новых знаний, самообучение;

- отношением к людям как к капиталу;

- активным использованием информационных технологий;

- ставкой на рост и конечные результаты;

- диверсификацией, максимизацией контактов, в том числе внешних (*диверсификация* – 1) разностороннее развитие предприятия, организации, бизнеса; 2) изменение, разнообразие, одна из форм концентрации капитала, проникновение в новые отрасли и сферы с целью превращения в многоотраслевые комплексы);

- горизонтальной координацией деятельности исполнителей, слабой иерархичностью;

- опорой на автономные команды (группы); использованием команд с переменным составом с делегированием организационных задач;

- инновационностью, ориентацией на качество как основу конкурентоспособности;

- изменением функций и обязанностей работников, сокращением сферы постоянной занятости;

- наличием динамичных связей, позволяющих быстро собирать информацию, мобилизовывать знания и опыт;

- индивидуальной работы с клиентами, стремлением быть ценной для них, прилагать значительные усилия для выявления их потребностей и руководствоваться этим; способностью менять методы работы с целью обеспечения покупателей продукцией с оптимальной стоимостью [2;8;14;22;28;32;35;36; 37; 40;41;47;48;50-53;55-57].

Переход от концепции независимости от среды к пониманию необходимости приспособливаться к ней привел к изменению типа поведения организации.

Традиционная организация имеет «приростной» тип поведения, ориентированный на текущее развитие потенциала, постепенное обновление технологий, расширение существующих рынков и пр.

Но в условиях общей нестабильности и постоянных кризисов, характерных для современной экономики, бизнес-системе потребовался переход к более эффективному типу поведения, ориентированному на будущее (табл. 14-15).

Таблица 14

Переход от современной модели организации к будущей

<i>Объект изменения</i>	<i>Современная модель</i>	<i>Будущая модель (XXI в.)</i>
Организация	Иерархия	Сеть
Структура	Самодостаточность	Взаимозависимость
Ожидания работающих	Удовлетворение насущных нужд	Качественный рост персонала
Руководство	Автократичность	Целевая ориентация
Рабочая сила	Однородная	Разнообразная
Работа	Индивидуальная	Групповая
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость	Время
Ориентация	Прибыль	Потребители
Ресурсы	Капитал	Информация
Управление	Совет директоров	Разные комбинации органов управления
Качество	Достижение заданного уровня	Бескомпромиссное достижение возможного уровня

Таблица 15

Основные характеристики традиционных организаций приростного и предпринимательского типа

<i>Параметры</i>	<i>Традиционная организация</i>	<i>Организация предпринимательского типа (бизнес-система)</i>
Тип формирования	Искусственное образование, создаваемое с заранее намеченными целями	Естественная, проблемно ориентированная нецелевая система
Наличие четких границ	Есть	Нет
Отношение к среде	Альтернатива внешней среде, которая является пространством, где ведется конкурентная борьба за выживание	Гармонично развивается со средой, является ее естественной частью
Пространство деятельности	Реальное	Виртуальное
Цели	Максимизация текущей прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения	Количественный рост	Повышение качества
Влияние ограничений	Действия в рамках ограничений	Поиск путей преодоления ограничений

<i>Параметры</i>	<i>Традиционная организация</i>	<i>Организация предпринимательского типа (бизнес-система)</i>
Ориентация	На совершенствование текущей деятельности в соответствии с традиционными направлениями	На реализацию внутренних и внешних возможностей в соответствии с предоставляющимися возможностями
Подход к решению проблем	Реакция на возникновение на основе опыта	Предвидение и предотвращение на основе креативного подхода
Варианты развития	Первый удовлетворяющий	Лучший из нескольких
Отношение к риску	Минимизация	Оптимизация
Основа поощрения	Результативность	Творчество, инициатива
Характер организационной структуры	Стабильная, «высокая», многоуровневая (10-20 уровней)	Гибкая, «плоская», с минимальным количеством уровней (2-3)
Преобладающий тип власти	Административная	Экспертная
Внутреннее предпринимательство	Не приветствуется	Поощряется
Основное подразделение организации	Функциональное	Рабочая команда
Преобладающий тип координации	Вертикальная	Горизонтальная
Совместное решение межфункциональных проблем самостоятельными подразделениями	Не практикуется	Является постоянной практикой
Отношение к новым идеям	Игнорирование	Постоянный поиск
Возможность приобретать новые знания и навыки	Минимальна, не поощряется	Максимальна, поощряется
Взаимное обучение	Отсутствует	Является нормой
Отношение к инициативе и творчеству работников	Отрицательное. Менеджеры указывают людям, как, где, какую именно выполнять работу, и следят за тем, чтобы те делали все так, как им велено	Положительное. Менеджеры объясняют, какие результаты необходимы, и помогают подчиненным определить, как, что и в какой последовательности требуется делать
Задача руководителя	Организация подчиненных для выполнения рутинной работы	Выявление талантов, поощрение творчества, налаживание благоприятного климата, способствующего ему
Характер деятельности	Индивидуальная, узко специализированная, фрагментарная	Командная, многопрофильная, интегрированная
Вовлечение персонала в решение проблем, поощрение новаторства	Не практикуется, решения навязываются менеджерами	Широко практикуется, подчиненные автономны в принятии решений
Наличие обратной связи	Нет	Да
Возможность прямого обще-	Исключается	Приветствуется



<i>Параметры</i>	<i>Традиционная организация</i>	<i>Организация предпринимательского типа (бизнес-система)</i>
Наличие исполнителей с высшими руководителями		
Наличие у менеджеров навыков работы с людьми	Не обязательна	Обязательна
Характер сотрудничества между подразделениями	Преобладает конкуренция	Преобладает взаимопомощь
Основные ценности	Прибыль	Групповая работа, участие, новаторство и качество, духовный рост
Требование чувства личной причастности и ответственности	У руководителей	У всех
Преобладающий тип контроля	Внешний	Самоконтроль
Основа вознаграждения	Старшинство, опыт, индивидуальные усилия	Знания и умения, командные результаты
Подходы к вознаграждению руководителей и исполнителей	Разные	Одинаковые
Участие рядовых работников в прибыли	Не практикуется	Широко распространяется
Информирование персонала о положении организации и взаимный обмен технической информацией	Ограниченные	Максимальные
Отношение руководителей к подчиненным	Манипулирование и давление	Естественное сотрудничество
Отношение к переменам	Негативное, сопротивление изменениям	Позитивное, управление постоянными изменениями на основе сотрудничества
Ориентация	Краткосрочная	Долгосрочная
Полномочия	Централизованы	Децентрализованы

Главным свойством организаций будущего должно стать постоянное приспособление (адаптация) к динамичной внешней среде, которое прежде всего должно проявляться в большей гибкости, преимущественном использовании самоуправляемых команд, высокой внутренней конкурентоспособности, стремлении к диверсификации. Эти требования вызвали к жизни новые типы структур – сетевые организации, виртуальные организации, обучающиеся организации, многомерные организации, круговые организации [2;10;11;12;19;30;32;41;43;52;61;62].

*Сетевые организации.* В последние десятилетия ответом организаций во всем мире на усиление конкуренции в глобальном масштабе стал отход от централизованно координируемой, многоуровневой иерархии и движение к разнообразным, более гибким структурам, напоминающим скорее сети, чем традиционные управленческие пирамиды. Начало развития сетевых

организаций относится к 80-м гг. XX в. . когда развитие международной конкуренции потребовало проведения реструктуризации во всех областях производства и оказания услуг.

Сети представляют собой совокупность фирм и специализированных организаций, деятельность которых координируется рыночными механизмами, а не командными методами управления. В сетевых организациях последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими организациями. Сетевая организация характеризуется использованием общих активов нескольких фирм, входящих в сеть, рыночных механизмов кооперации и обмена информацией при реализации совместных проектов.

*Виртуальные организации.* Термин введен в США в конце 70-х гг. XX в. Виртуальные организации – организации, основанные на понятии виртуальной реальности. Они представляют собой временные сетевые объединения на основе интернет-технологий предприятий, групп, специалистов, обладающих соответствующей компетенцией в рамках единого информационного пространства, расположенных в разных местах (городах, странах, континентах), способных осуществлять научно-исследовательские разработки и производить товары или услуги по конкретным рыночным заказам.

Виртуальные организации создаются в целях объединения передовых технологий и компетенций работников, для того чтобы наиболее полно удовлетворить спрос на научные разработки и на производимые товары и услуги.

Основными отличительными чертами виртуальных организаций являются: непостоянный характер функционирования, открытая структура, гибкость, автономность и узкая специализация членов организации, высокий статус информационных средств кооперации.

*Обучающиеся организации* – это организации, сотрудники которых постоянно обучаются в условиях быстрых изменений внешней среды. Обучающиеся организации действуют по следующим принципам:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации;
- обучаться за пределами организации;
- задавать правильные вопросы, «обучаться в действии»;
- применять на практике то, чему научились;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, где раньше не обучались.

Концепция обучающейся организации, возникшая в конце 1980-х годов, остаётся актуальной и в настоящее время. Огромное число компаний, корпораций применяют принципы обучающейся организации в своей работе. Обучающаяся организация (learning organization) – это организация, все члены которой участвуют в идентификации и решении проблем, что даёт ей возможность постоянно экспериментировать, изменяться и совершенствоваться, а значит, развивать способности к росту, обучению поставленных целей [53].

Международная практика показывает, что именно обучающиеся организации могут стать конкурентоспособными в современных условиях, что они становятся тем типом организаций, которые обеспечивают устойчивую конкурентоспособность экономики в современных условиях[37].

Термин ввёл Питер Сенге (Peter M. Senge), американский ученый, директор центра организационного обучения, автор книги «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации». Но на данный момент в современной практике не выработано единое определение обучающейся организации. Согласно П.Сенге, обучающаяся организация может быть определена «как место, где люди постоянно расширяют свои возможности с целью достижения идеальных результатов, где приветствуются новые пути мышления, где стремления коллектива свободны и где люди непрерывно учатся тому, как учиться вместе»[49].

Обучающаяся организация — это не новая модель построения и развития компании, а скорее комбинация передовых управленческих инструментов, сведенных воедино[Коротков]. Обучающаяся организация – это организация, все члены которой участвуют в идентификации и решении проблем, что даёт ей возможность постоянно экспериментировать, изменяться и совершенствоваться, а значит, развивать способности к росту, обеспечению поставленных целей [49]. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражая новые знания и проекты.

Концепция П.Сенге опирается на «пять умений или дисциплин организации», представляющие собой «теоретическую и практическую части, которые должны быть изучены и освоены для последующего применения в практике» [49]. В таблице 16 приведем трактовку «дисциплин» Р.М.Сенге.

Таблица 16

«Дисциплины» обучающейся организации Р.М.Сенге.

Дисциплина/умение	Содержание /форма проявления
Личное /индивидуальное мастерство (мастерство совершенствования личности)	Расчет на то, что люди разовьют собственные возможности в целях выполнения поставленных перед ними задач, а тем самым и задач компании в целом, которая в свою очередь поддержит эти индивидуальные усилия. Считается, что сотрудник с высоким уровнем личного мастерства способен непрерывно реализовывать то, что для него является наиболее значимым.
Ментальные /интеллектуальные модели	Умение, которое предполагает развитие должной психологической установки для управления действиями и решениями. Модели как стереотипы в отношении различных управленческих ситуаций так же укоренены в нас, как и чисто бытовые. Именно поэтому многие хорошие управленческие идеи так и остаются не воплощенными в жизнь.
Единство взглядов (общее видение)	Преданность всех членов данной организации ее целям и способам достижения этих целей. По мнению П. Сенге, благодаря общему видению люди учатся не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется.

Коллективное / групповое обучение	<p>Задействуется тот факт, что групповое мышление больше суммы его индивидуальных составляющих.</p> <p>в данном случае речь идет не только о тренингах или семинарах, но и о свободном обмене мнениями в группах — диалоге. П. Сенге полагает, что именно диалог между сотрудниками приводит к таким прозрениям, которые могут быть абсолютно недоступны для каждого в отдельности.</p> <p>Организационное обучение – основа обучающейся организации, постоянный источник создания конкурентоспособных компаний. Необучающиеся, неизменяющиеся организации изначально обречены. Групповое обучение является основным моментом, так как только группы, а не отдельные работники являются основной обучающейся единицей в современных организациях.</p>
Системное / инновационное мышление	<p>Дисциплина, подразумевающая, что необходимо исходить из понимания, что действия и решения нельзя изолировать, т.к. их последствия веером расходятся по всей организации.</p> <p>Без этой дисциплины все остальные умения остаются разрозненными приемами, модной новинкой науки управления. При этом жизненно важно, чтобы все пять «умений» развивались не по отдельности, а системно.</p>

Составлено на основе [2 ;11;12;42]

На основании вышеизложенного, можно утверждать, что лишь та организация, которая в полной мере овладела данными умениями в современных экономических условиях, оказывается конкурентоспособной и мобильной. В этом ключе обучающейся организации противостоит традиционная организация, имевшая место быть в индустриальном обществе, где целью деятельности фирм являлось удовлетворение массового спроса. В нынешнем обществе основополагающую роль играют знания, творческая составляющая в процессе создания нового продукта, что непременно отражается в структуре организации и подталкивает к изменениям[10;11;12].

А К. Воткинс и В. Марсик, утверждают, что обучающаяся организация характеризуется всеобщим вовлечением персонала в процесс изменений, направленный на достижение разделяемых персоналом компании ценностей и принципов. При этом Д.Гарвин определяет обучающуюся организацию как «организацию, которая имеет опыт создания, приобретения и распространения знаний, а также адаптируется к новым знаниям» [11].

Обучающиеся/самообучающиеся организации (в том числе и образовательные) ориентированы на постоянное собственное развитие, на гибкое приспособление к изменяющимся параметрам внешней среды. В них развито творческое начало, значительная часть сотрудников вовлечена в процессы совершенствования организации, ее постоянной адаптации. При этом следует отметить, что сотрудники активно участвуют в выработке путей развития организации и ее подразделений, они владеют приемами совместных обсуждений, групповой работы. Обучающиеся организации демонстрируют существенное снижение транзакционных издержек, высокую эффективность своей деятельности в условиях обострившейся глобальной конкуренции [37].

Обучающаяся(самообучающаяся) организация предполагает, что обучение - не просто накопление знаний, а осмысленное развитие умения их использовать [10]. Идеи обучающейся организации являются эффективным инструментом для проведения реформирования и реструктуризации организации, при этом обучение должно рассматриваться как емкий ресурс, а не как предмет потребления[2;10;12].

Организационное обучение в настоящее время есть один из основных источников создания конкурентных преимуществ любой организации [19;20;25]. Обучение работников в организации призвано выработать у них системное мышление, личное мастерство, т.е. высокий уровень профессионализма, способы преодоления влияния стереотипов и др. Б.З. Мильнер отмечает, что к значительной части знаний, накопленных в организации, нет широкого доступа и это серьезно тормозит развитие организаций. Обучением, знаниями необходимо управлять. Управление знаниями – это процесс определения того, какие знания необходимы внутри организации, какие есть проблемы и какие требуются навыки для разрешения проблем или завершения проекта. Новым организациям необходимы хорошо подготовленные работники, которые умеют решать стоящие перед ними задачи и постоянно повышают уровень своих знаний.

*Круговая организация* – это демократическая иерархия. Основная структурная особенность круговой организации состоит в том, что вокруг каждого руководителя формируется совет, в котором кроме него есть руководители других подразделений, несколько подчиненных и сторонних представителей. То есть в таких организациях отсутствует безраздельный авторитет, каждый член организации может участвовать сам или через своих представителей в принятии решений, которые его напрямую касаются.

Многомерные организации представляют такую модель организации, которая может адаптироваться к изменениям среды без перестройки.

В заключении следует отметить, что современным организациям требуются высокий уровень творческого планирования, действенные и полезные знания о новой продукции и новых процессах, повышение степени согласования совместных действий с долгосрочными обязательствами и понимание необходимости решения сложных проблем. Для этого необходимы, в свою очередь, подготовленные, инновационно-мыслящие работники, которые открыто высказывают свое мнение, ценят знания и наилучшие решения, стремятся объединить свои усилия для общей творческой работы. Опыт предприятий-лидеров показывает, что инновации неизбежны и управляемы.

## Контрольные вопросы для закрепления

1. Что такое организация? Какими признаками она обладает?
2. Дайте определения понятия организации в различных смысловых значениях.

Организация как процесс	
Организация как объект	
Организация как форма существования социальных систем	
Организация как свойство	

3. Раскройте сущность организации с точки зрения различных подходов. В чем их практическое применение?

4. Что представляет собой миссия организации? Ее предназначение?

5. Что такое организационная структура управления? Перечислите виды организационных структур управления.

6. Определите, какое из указанных объединений людей является организацией? Аргументируйте свою позицию.

а) группа людей, отправляющихся на совместный отдых на в загородный санаторий;

б) группа болельщиков местной хоккейной команды, обсуждающих на стадионе положение своей команды во время матча стадии плей-оф;

с) группа людей, осуществляющих совместные закупки в социальной сети.

7. Ознакомьтесь с представленными ниже утверждениями. Отметьте неправильные и перефразируйте их так, чтобы получились верные.

а) Существует такой термин – как сложная организация.

б) Что касается организации, то цель всегда оправдывает средства.

с) Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

д) Организация - это сложная замкнутая система.

е) Организация предполагает разделение труда - как вертикальное, так и горизонтальное.

8. В басне И. Крылова «Лебедь, Рак и Щука» все усилия героев оказались напрасными. Почему – с точки зрения теории и практики управления?

# МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ»

## Вопросы для организации дискуссии

### I. Организации будущего

- 1) Тенденции развития организаций в современном мире.
- 2) Требования к новым организациям.
- 3) Сравнительная характеристика традиционных организаций и организаций будущего.
- 4) Характеристики новых организаций (сетевых, виртуальных, многомерных, круговых, обучающихся).
- 5) Ключевые направления изменений в управлении организациями в период становления рыночной экономики.

### II. Организации вчера, сегодня, завтра.

- 1) Будущее социальной организации.
- 2) Организации вчера, сегодня, завтра.
- 3) Сравнительная характеристика современных и перспективных организационных структур.
- 4) Сетевые организации, их отличительные особенности.
- 5) Достоинства и недостатки виртуальных организаций.

#### *Контрольные вопросы для закрепления:*

1. Какие новые требования предъявляют к организациям в ходе адаптации к условиям рыночной экономики?
2. Разработка каких направлений развития организаций приносит максимальный эффект?
3. Каковы направления изменений организаций в современном мире?
4. Выполнение каких условий помогает организации быстрее адаптироваться к динамичной внешней среде?
5. Что является главной чертой переходного периода экономики России к рынку?
6. Назовите основной признак сетевых организаций и укажите их типы.
7. Почему сегодня виртуальные организации являются экономической необходимостью для общества?
8. Как реализуется главная особенность многомерных организаций?
9. Каковы отличительные признаки круговых организаций? Почему в них широко применяется демократический подход к управлению?
10. Назовите принципы деятельности обучающихся организаций.

## Тестовые материалы

### Тест 1

1. Исключите лишнее. К признакам организации относится:

- a) обособленность
- b) саморегулирование
- c) независимость от внешней среды
- d) наличие цели

2. Определите, разновидностью, какой организационной структуры является структура фирмы, построенная на продуктовом принципе:

- a) дивизиональной
- b) централизованной
- c) адаптивной
- d) комбинированной

3. Укажите, что относится к недостаткам УПЦ (управление по целям):

- a) пренебрежение ролью человеческого фактора
- b) неполный охват коллектива подчинённых
- c) длительная подготовительная работа и большие затраты времени
- d) невыполнение функции контроля

4. Укажите, что отражает миссия организации:

- a) главное предназначение организации
- b) стремление организации к прибыли
- c) позицию фирмы по отношению к конкурентам
- d) личные принципы главы фирмы

5. Закончите предложение. Под организационной структурой, сформированной в результате проектирования, понимается...:

- a) сложная совокупность взаимосвязанных подразделений, обособившихся в процессе разделения труда
- b) упорядоченная совокупность независимых друг от друга подразделений, обособившихся в процессе разделения труда
- c) упорядоченная совокупность взаимосвязанных подразделений, обособившихся в процессе разделения труда
- d) упорядоченная совокупность взаимосвязанных подразделений, обособившихся в процессе развития организации

6. Определите, какая разновидность адаптивной структуры является наиболее простой и нацелена на решение какой-либо разовой задачи:

- a) фрагментарная
- b) программно-целевая
- c) матричная
- d) проектная



7. Укажите, какие организации более эффективны в условиях нестабильной внешней среды:

- a) механистические
- b) органические
- c) корпоративные
- d) деловые

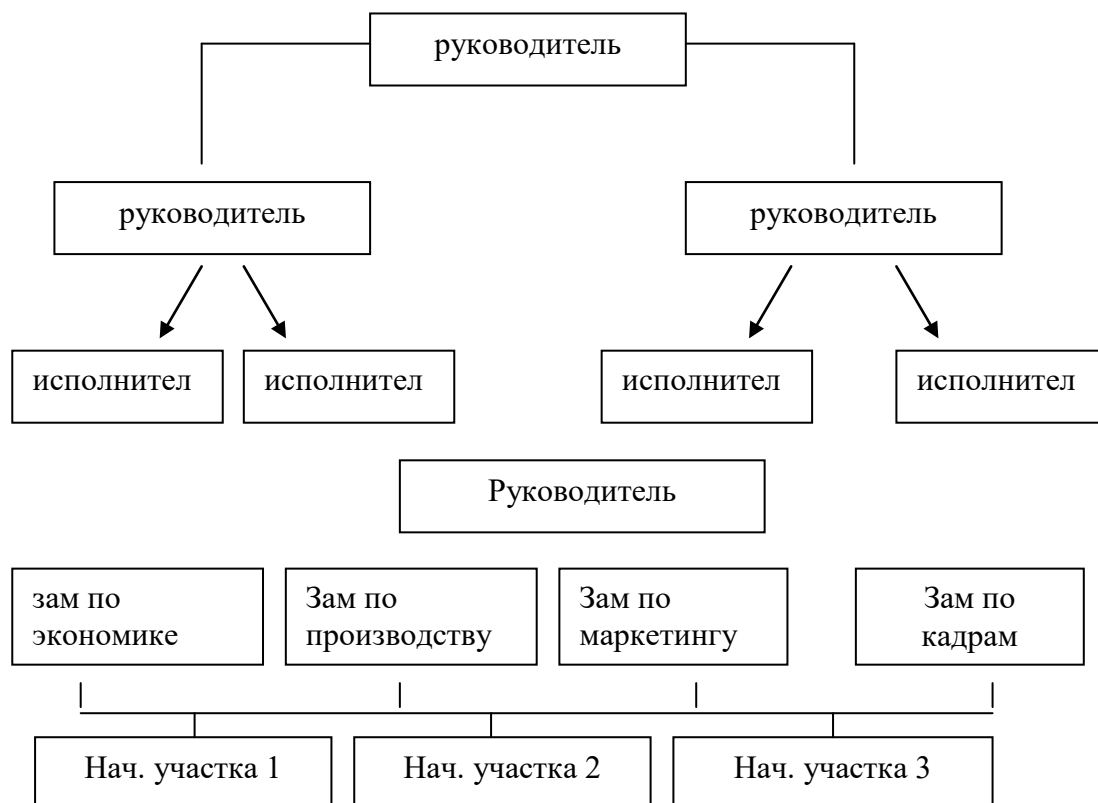
8. Укажите, как называется графическое изображение иерархической системы целей организации:

- a) «сетка» целей
- b) «график» целей
- c) «схема» целей
- d) «дерево» целей

9. Закончите предложение. Одной из характерных черт линейной организационной структуры является...

- a) быстрое реагирование на внешние изменения
- b) прямое воздействие руководителя на подчинённых
- c) приоритетность для подразделений их собственных целей
- d) сложность системы вертикальных и горизонтальных полномочий

10. Даны следующие схемы структур управления:



Как называются данные структуры управления? Какими достоинствами и недостатками они обладают? Какие еще структуры управления существуют?

11. Укажите, какие виды структур управления можно отнести к гибким организационным структурам?

- a) линейно-функциональная;
- b) линейно-штабная;
- c) дивизиональная;
- d) матричная;
- e) проектная.

12. Определите, уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей?

- a) высший
- b) средний
- c) низший
- d) рядовые сотрудники

13. Определите, какая организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде?

- a) линейная
- b) функциональная
- c) адаптивная
- d) дивизиональная

14. Определите, что относится к адаптивным организационным структурам?

- a) линейно-функциональная
- b) линейная
- c) матричная
- d) продуктовая

15. Перечислите что является элементами организационной системы?

- a) организационная структура
- b) формы, методы и средства управления
- c) внеоборотные активы
- d) управленческая документация
- e) руководитель
- f) подчиненные

16. Установите соответствие

- 1) формальная структура
- 2) неформальная структура

- a) возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей предприятия, подразделения и т.д
- б) определяется (проектируется) в процессе организации хозяйственной деятельности предприятия с учетом организации и координации конкретных работ по решению производственных и социальных задач, направленных на достижение его целей.
- в) отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры
- г) выбирается и устанавливается менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д.

17\*. Как вы понимаете, высказывание А.П.Лукошина – «Если нет у человека данных чтобы стать руководителем, его – учи не учи – не научишь».

## Тест 2

1. Выберите правильный вариант ответа. Менеджментом называется:

- a) любой вид хозяйственного управления
- b) предпринимательское управление деятельностью рыночных субъектов
- c) командное управление в сфере экономики
- d) руководство подчинёнными и организацией

2. Укажите, что относится к профессиональным качествам руководителя:

- a) глубокое знание не только своей, но и смежной деятельности
- b) инициативность, оперативность в решении проблем
- c) справедливость и честность
- d) умение управлять собой и своим поведением

3. Укажите, какое качество работника считается наиболее ценным и повышает роль человеческих ресурсов в современном менеджменте:

- a) коммуникабельность
- b) способность к адаптации
- c) исполнительность
- d) способность к творчеству

4. Укажите, на каком уровне управления в большей мере ценятся такие качества руководителя, как концептуальные навыки и умение общаться:

- a) на низшем
- b) на среднем
- c) на высшем
- d) на всех в равной мере

5. Определите, как соотносятся понятия «управляющая подсистема» и «субъект управления»:

- a) управляющая подсистема и субъект управления тождественны
- b) субъект управления включает в себя управляющую подсистему
- c) субъект управления включает в себя элементы управляющей системы, связанные с выработкой решений
- d) управляющая подсистема и субъект управления являются взаимоисключающими понятиями

6. Выберите наиболее точный вариант ответа. В чём заключается современная концепция социальной ответственности менеджмента:

- a) в принесении обществу пользы через прибыль и участия в решении социальных проблем
- b) в отказе от применения методов управления, противоречащих социальным нормам
- c) в согласовании интересов организации с национальными интересами
- d) в гарантии сохранения рабочих мест и реального размера заработной платы в случае экономического кризиса

7. Укажите, какой вид менеджмента включает в себя решение общефирменных задач, планирование, научные исследования и прочее:

- a) общий
- b) линейный
- c) инновационный
- d) функциональный

8. Укажите, к каким качествам руководителя относится контактность и коммуникабельность:

- a) к профессиональным
- b) к личностным
- c) к деловым
- d) к социальным

9. Определите, какой характер должно носить взаимодействие между субъектом и объектом управления, чтобы оно было эффективным:

- a) детерминированный
- b) жёстко регламентированный
- c) односторонний
- d) двусторонний

10. Впишите в предложение недостающее слово. В передовых в экономическом отношении странах менеджмент ориентируется на перспективу перехода к ... экономике.

- a) индустриальной
- b) постиндустриальной
- c) виртуальной
- d) информационной

11. Исключите лишнее. К основным принципам менеджмента относится:

- a) принцип доходности
- b) принцип целенаправленности
- c) принцип непрерывности
- d) принцип последовательности

12. Выберите наиболее верный вариант ответа. Главными требованиями к качествам менеджера в современной России являются:

- a) лидерство, эффективность руководства, предприимчивость
- b) лидерство, видение перспектив, предприимчивость
- c) личные достоинства, достижение согласия, лояльность
- d) личные достоинства, личные связи, лояльность

13. Укажите, какова должна быть степень самостоятельности субъекта и объекта в рамках системы управления для их эффективного взаимодействия:

- a) абсолютной
- b) максимальной
- c) минимальной
- d) относительной

14. Закончите предложение. В рамках перехода к новой парадигме менеджмента организация рассматривается как...

- a) открытая система

- b) структурный элемент экономики
- c) закрытая система
- d) социальный институт

15. Укажите, какой из основных принципов менеджмента предполагает создание в коллективе работников благоприятной психологической атмосферы, способствующей более эффективному выполнению ими своих обязанностей:

- a) принцип оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации
- b) принцип состязательности участников управления на основе личной заинтересованности
- c) принцип максимально раннего и широкого вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений
- d) принцип учёта индивидуальных особенностей работников и закономерностей межличностных отношений и группового поведения

16. Укажите, какие посты удаётся занять в большинстве случаев женщинам-руководителям в крупных организациях со сложной структурой?

- a) высшие
- b) средние
- c) низшие
- d) посты всех уровней в равной мере

17. Укажите, Чем в наибольшей мере определяется специфика содержания деятельности менеджера:

- a) условиями внешней среды
- b) выполняемой им функцией менеджмента
- c) условиями внутренней среды
- d) его индивидуальными особенностями

## ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА - СОЗДАНИЕ (АНАЛИЗ) ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕЗНАЧИТЕЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

**Цель:** Разработать структуру управления организации в условиях незначительной конкуренции.

#### **Краткие теоретические сведения:**

Организация – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной организационно-правовой формы с помощью материальных, экономических, правовых и других условий ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели. Организация рассматривается как открытая система, подверженная влиянию факторов внешней среды.

Типовое содержание сведений о фирме может быть представлено в виде справки, включающей различные разделы, размещающиеся в определённой последовательности и дающие наиболее полное представление о производственно- сбытовой деятельности фирмы, её организационной структуре, финансовом положении, престиже. В справке приводятся следующие данные:

- полное и сокращённое наименование фирмы;
- почтовый адрес фирмы, место регистрации, номер телефона, телекса и телефакса;
- размер фирмы, место фирмы в числе крупнейших компаний страны, региона, города;
- характер собственности фирмы; правовое положение фирмы; характеристика фирмы по капиталу и контролю;
- год основания и основные этапы развития фирмы;
- сфера деятельности с указанием вида хозяйственной деятельности;
- основные товары производства, торговли и услуги;
- ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции, основные товары или группы товаров, направления специализации;
- владельцы фирмы или материнская компания, тип объединения, в которое входит фирма и её положение в нём, представительства фирмы;
- состав руководящих органов, организационная структура управления, названия подразделений фирмы, численный состав правления;
- производственная и материально- техническая база фирмы, число и местонахождение предприятий, их мощность, число и местоположение сбытовых организаций, складов, станций сервисного обслуживания;
- число занятых в фирме, основной профессиональный состав работников, руководство предприятия и их опыт работы;
- основные финансовые показатели деятельности фирмы за несколько последних лет;
- производственно- технические и прочие связи с другими фирмами и т.д.

Справка о предприятии может содержать как краткие, так и полные сведения.

В зависимости от характера связей выделяют следующие типы организационных структур управления:

1. **Линейные.**

2. **Функциональные.**

3. **Дивизионные:** *продуктовая; региональная; структура, ориентированная на потребителя.*

4. **Централизованные:** *штабные; структуры с централизацией экономических функций; структуры управления издержками производства.*

5. **Адаптивные** (органические): *проектные; матричные; бригадные; бригадные кросс-функциональные; программно-целевые.*

6. **Комбинированные** (смешанные) структуры.

Примеры характеристик организационных структур управления представлены в Приложении 1.

**Задание:**

1. Выберите профиль деятельности вашей организации<sup>1</sup>.

2. Определите основные направления развития вашей организации.

3. Сформулируйте главную цель (конечный результат) деятельности вашей организации.

4. Определите количество непосредственных исполнителей вашей организации.

5. Выберите организационную структуру управления вашей организацией. Проанализируйте ее возможные достоинства и недостатки.

6. Разработайте положение о структуре управления вашей организации.

7. Составьте схему организационной структуры вашего предприятия.

8. Проанализируйте организационную структуру предприятия. Определите подразделения вашей организации и непосредственных их исполнителей (производственный отдел, финансовый отдел, маркетинговый отдел, отдел кадров и др.).

**I. Производственный отдел организации.**

1. Проанализируйте целевые программы производственного отдела проектируемой организации, технологию изготовления продукции и организацию ее производства, связи с поставщиками и субподрядчиками.

2. Разработайте структуру производственного отдела.

3. Произведите распределение функций между подразделениями производственного отдела.

4. Определите количество сотрудников для каждого подразделения. Производственного отдела.

5. Разработайте положение о руководителе производственного отдела.

6. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников подразделений производственного отдела.

---

<sup>1</sup> Все практические работы выполняются на базе одного предприятия (организации). В качестве основы для работы можно брать реально существующее предприятие, на базе которого проходила практика, или вновь проектируемое.

## **II. Финансовый отдел организации.**

1. Проанализируйте целевые программы финансового отдела, содержание и объем экономических функций, связи с поставщиками финансовых ресурсов.

2. Разработайте структуру финансового отдела проектируемой организации.

3. Проведите распределение функций между подразделениями финансового отдела организации.

4. Определите количество сотрудников для каждого подразделения финансового отдела.

5. Разработайте положение о руководителе финансового отдела.

6. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников подразделений финансового отдела организации.

## **III. Маркетинговый отдел организации.**

1. Проанализируйте целевые программы отдела маркетинга.

2. Разработайте структуру отдела маркетинга.

3. Конкретизируйте функции служб отдела маркетинга (службы рекламы и стимулирования сбыта, службы сбыта, службы маркетинговых исследований и т.д.).

4. Определите количество сотрудников для каждой службы отдела маркетинга.

5. Разработайте положение о руководителе отдела маркетинга.

6. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников отдела маркетинга.

## **IV. Отдел кадров организации**

1. На основе анализа целевых программ разработайте структуру отдела кадров. Конкретизируйте функции служб отдела кадров организации.

2. Определите количество сотрудников для каждого подразделения отдела кадров.

3. Разработайте положение о руководителе отдела кадров проектируемой организации.

4. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников служб отдела кадров организации.

9. Сделайте вывод по работе.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА - ПОСТРОЕНИЕ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Цель:** Определить миссию и разработать многоуровневую схему распределения целей организации.

### **Краткие теоретические сведения:**

Первым шагом в разработке плана развития организации является определение предназначения предприятия или его миссии.

Миссия - это концепция бизнеса, выраженная в краткой форме.

Содержание миссии предприятия определяется исходя из следующих пунктов.



1. Миссия должна быть выражена в сравнительно простых определениях и в удобной для восприятия форме.

2. В основе миссии должны лежать задачи удовлетворения интересов и запросов потребителей организации.

3. Вопрос о том, почему потребители будут покупать товары и услуги данного предприятия, а не другого, должен иметь чёткий ответ.

Формулировка миссии организации должна содержать следующие элементы.

А) Ответ на вопрос, какой деятельностью занимается организация.

Б) Задачи организации с точки зрения его товаров или услуг, его основных рынков и технологий.

В) Отношение внешней среды к компании, а также ее рабочие принципы, набор ограничений и условия функционирования.

Г) Культура организации, ее положение и имидж, представление о компании в общественном сознании.

В табл. 1 приведены примеры формулировок миссии.

Таблица 1

### Примеры формулировок миссии

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Компания Utel Источник <a href="http://www.chsi.u-tel.ru/">http://www.chsi.u-tel.ru/</a>	Формирование и удовлетворение потребностей клиентов в телекоммуникационных и информационных услугах, интеграция в Глобальное информационное общество XXI века
Магнитогорский металлургический комбинат (источник <a href="http://www.mmk.ru/rus">http://www.mmk.ru/rus</a> )	Производство и сбыт высококачественной металлопродукции, удовлетворяющей потребностям наших клиентов, для получения прибыли в объеме достаточной для развития предприятия до уровня лидирующей мировой компании и проведения разумной социальной политики

После установления миссии предприятия, необходимо перейти к определению целей.

*Цели организации - результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность.* Цели – это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Организации представляют собой многоцелевые системы, которые реализуют несколько ключевых целей, важных для их существования. Между всеми целями существует тесная связь и взаимная обусловленность, что позволяет рассмотреть их как систему целей организации. В табл. приведен пример ключевых целей, которые могут быть поставлены перед каждой подсистемой организации. В реальных условиях эти цели

должны быть конкретизированы и количественно измерены с помощью соответствующих показателей. В табл.2 приведены примеры ключевых целей организации.

Таблица 2

Примеры ключевых целей организации

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Менеджмент (управление)	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
НИР (инновации), НИОКР	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации продаж
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал (кадры)	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке

Цели и задачи всех уровней должны быть четко сформулированы, измеримы, достижимы и определены во времени.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента.

На вершине этой модели — общая цель (миссия) организации, а фундаментом являются задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным образом и в заранее установленные сроки. Как правило, организация ставит и реализует не одну, а несколько важных для нее стратегических целей. Декомпозиция главной (общей) цели на подцели осуществляется по следующим правилам:

- общая цель, является корнем и стволом дерева, находится в вершине графа и определяет конечный результат;
- реализация подцелей каждого последующего уровня «скелета» дерева в виде ветвей, расходящихся по направлениям, является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формировании «дерева целей» следует исходить из того, что каждая ветвь дерева описывает результат, а не способ его достижения;
- подцели каждого уровня независимы друг от друга и невыводимы друг из друга.

Объединенные таким образом цели и задачи составляют иерархическую модель, называемую «деревом целей». На рис. 1 представлен классический пример построения этой целевой модели.

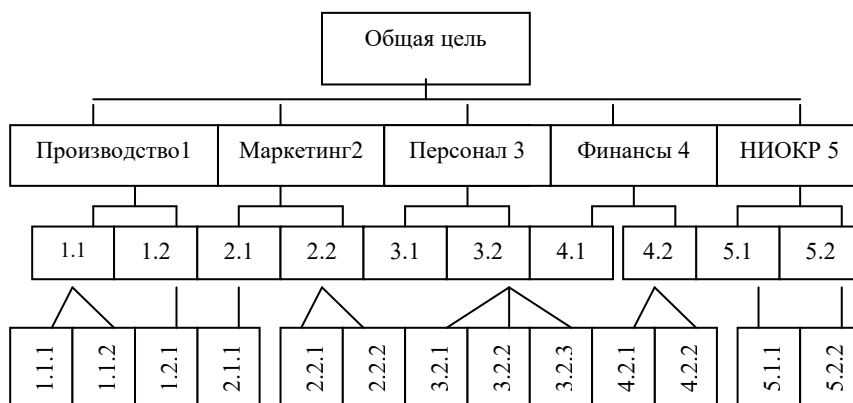


Рис.1. Схема многоуровневого распределения целей организации (дерево целей)

**Задание:**

1. Сформулируйте миссию и главную цель деятельности своей организации.
2. Определите основные направления решения главной цели развития вашей организации. Сформулируйте их как задачи первого уровня целевой программы.
3. Определите основные направления решения каждой из задач 1-го уровня. Сформулируйте их как задачи 2-го уровня целевой программы.
4. Определите основные направления решения каждой из задач 2-го уровня. Сформулируйте их как задачи 3-го уровня целевой программы.
5. Проанализируйте сформулированные цели и составьте многоуровневую схему их распределения (дерево целей). По ходу выполнения внесите необходимые дополнения.
6. Сделайте вывод по работе.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 3  
АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Цель:** Провести анализ внешней и внутренней среды организации, с целью выявления возможности организации противостоять изменяющимся факторам среды и своевременной реакции на них.

**Краткие теоретические сведения:**

Под внешней средой следует понимать совокупности объектов, обладающих следующими свойствами: они находятся за юридическими границами организации; они формируют определенные обстоятельства, воздействующие на процессы управления организацией; они не подвергаются задающим или управляющим воздействиям со стороны собственников и менеджеров организации.

Внешняя среда определяет динамику управления персоналом производственных подразделений, подразделений обеспечения с целью достижения и удержания ими заданных параметров и получения максимальной отдачи от вложенных финансовых, материальных, производственных, интеллектуальных, трудовых ресурсов при производстве и реализации товаров и услуг. В общем случае угрозы из внешней среды направлены на нарушение этой цели управления организацией. По характеру опосредованности связей внешняя среда делится на внешнюю среду прямого воздействия и внешнюю среду косвенного воздействия.

Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, помогут вскрыть угрозы и возможности.

Анализ проводится по основным составляющим внешней среды фирмы. Для проведения анализа по каждой составляющей предлагаются следующие вопросы:

1. Экономическая среда - Каков ожидаемый темп роста ВВП или промышленной продукции? Каков ожидаемый уровень инфляции? Какое изменение в экономике способно отрицательно повлиять на развитие рынка и спроса? Какие меры необходимо предпринять, если такое изменение произойдет?

2. Научно - техническая среда - Какие технические достижения, влияющие на себестоимость продукции и услуг, могут появиться? Какое развитие техники и технологии может повлиять на спрос наших товаров? Какие технологии могут представлять угрозу для области деятельности нашего предприятия? Какие меры необходимо предпринять с сегодняшнего дня, чтобы минимизировать влияние подобных изменений?

3. Политическая среда - Какие политические процессы, происходящие в обществе могут повлиять на нашу деятельность? Какие законы, и какие постановления, способные повлиять на наш бизнес, могут быть приняты в ближайшем будущем? Какие финансовые и налоговые инструкции могут повлиять на рентабельность нашего бизнеса? Каким образом ведется контроль отрасли со стороны правительственных органов и как он будет развиваться? Что необходимо предпринять предприятию в случае возможных осложнений условий деятельности?

4. Социально - демографическая среда - Какие социально - демографические изменения затрагивают наш бизнес? Какие изменения в позиции покупателей могут повлиять на глобальный спрос? Каковы предсказуемые последствия этих изменений?

5. Экологическая среда - Какие процессы, применяемые нашими поставщиками, создают угрозу для окружающей среды? Как поступить если поставщики будут вынуждены изменить свой производственный процесс? Какие используемые нами процессы и сырьевые материалы создают угрозу для здоровья или окружающей среды? Может ли наше предприятие стать

мишенью для экологических движений? Какие меры должны быть приняты в случае необходимых изменений?

Содержание вопросов могут быть адаптированы к конкретному случаю.

Под внутренней средой следует понимать совокупности объектов, обладающих следующими свойствами:

- ни находятся в юридических границах организации;
- они формируют обстоятельства, определяющие процессы преобразования информации, производства товаров и услуг;
- они должны подвергаться задающим или управляющим воздействиям со стороны собственников и менеджеров организации.

Внутренняя среда определяет содержание и динамику управления персоналом органов управления с целью получения его максимального вклада в достижение и удержание производственными и обеспечивающими подразделениями заданных параметров при производстве и реализации товаров и услуг. В общем случае угрозы из внутренней среды направлены на нарушение второй цели управления организацией.

К внутренней среде организации будем относить ее кадры, технические средства обеспечения управления и технические средства производства товаров и услуг, технические средства жизнеобеспечения, территории и помещения для их размещения и функционирования, организационную и производственную структуры предприятия, материальные, финансовые и социальные ресурсы.

В любой организации должен идти непрерывный процесс анализа внутренней среды на основе обновляющейся информации. Анализ внутренней среды позволяет вовремя скорректировать цели и задачи организации, определить внутренние возможности, сильные и слабые стороны, потенциал, основные навыки и умения, на которые можно рассчитывать в конкурентной рыночной борьбе.

### **Задание:**

1. Охарактеризуйте значение внешней среды организации, выделив основные параметры внешней среды.

2. Охарактеризуйте факторы внешней среды организации, разделив их на две группы: среда прямого воздействия, среда косвенного воздействия.

3. Проведите изучение факторов внешней среды по следующим направлениям: экономические, политические, рыночные, технологические, социальные факторы, конкурентная среда и международная среда. Заполните табл. 1.

Таблица 1

### Факторы внешней среды

Направления изучения	Исследуемые факторы

Охарактеризуйте значение внутренней среды организации. Проведите анализ факторов внутренней среды организации и заполните табл. 2.

Таблица 2

Факторы внутренней среды

Направления анализа	Факторы

4. Проведите анализ конкурентной среды и определите основные направления, формы, методы и средства деятельности конкурирующих организаций (на примере 2-3 реально существующих организаций-конкурентов вашего профиля деятельности).

5. Проанализируйте свои достоинства и недостатки по сравнению с конкурирующими организациями.

6. Разработайте мероприятия, позволяющие повысить конкурентную способность вашей организации.

7. Проанализируйте возможность конкурентной защиты разработанной структуры управления организации, при необходимости внося изменения.

8. При отсутствии возможности повысить уровень конкурентной защиты за счет частичных структурных изменений, разработайте конкурентоспособную структуру управления организации, используя материалы работ 3,4.

9. Сделайте вывод по работе.

**ПРАКТИЧКАЯ РАБОТА 4  
«ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ»**

Изучите теоретический материал по теме «Организационные структуры управления». При выполнении задания используйте материал сайта - <http://corpsite.ru> , <http://corpsys.ru>

1. Составьте характеристику основных типов организационных структур управления, материал занесите в таблицу.

Таблица 1

Организационные структуры управления

Тип ОСУ	Типовая схема	Преимущества ОСУ	Недостатки ОСУ	Для каких организаций характерны

## ОСУ: недостатки структур и мероприятия по их устранению

Тип ОСУ	Основные недостатки	Причины недостатков	Пут устранения недостатков

**Минимальный перечень ОСУ для анализа**

1. Линейная организационная структура управления.
  2. Функциональная организационная структура управления
  3. Дивизионные ОСУ:
    - продуктовые;
    - региональные;
    - структуры, ориентированные на потребителя.
  4. Централизованные ОСУ:
    - штабные;
    - структуры с централизацией экономических функций;
    - структуры управления издержками производства.
  5. Адаптивные ОСУ:
    - проектные;
    - матричные.
  6. Комбинированные (смешанные) структуры.
  7. Проанализируйте различные типы ОСУ в сравнительной перспективе, заполнив таблицу 3.
- сравнительный анализ организационных структур

Тип ОСУ	Возможности для организации	Ограничения для организации	Примеры компаний
Линейная			
Линейно-штабная			
Линейно-функциональная			
Матричная			
Дивизиональная			
Продуктовая дивизиональная			
Региональная дивизиональная			
Командная/программно-целевая			
Сетевая			
Гибридная			

2. Определите типы организационных структур управления, представленные на рисунке, кратко охарактеризуйте их особенности по следующему плану:

Тип ОСУ \_\_\_\_\_

Основные характеристики

Достоинства

Недостатки

А)

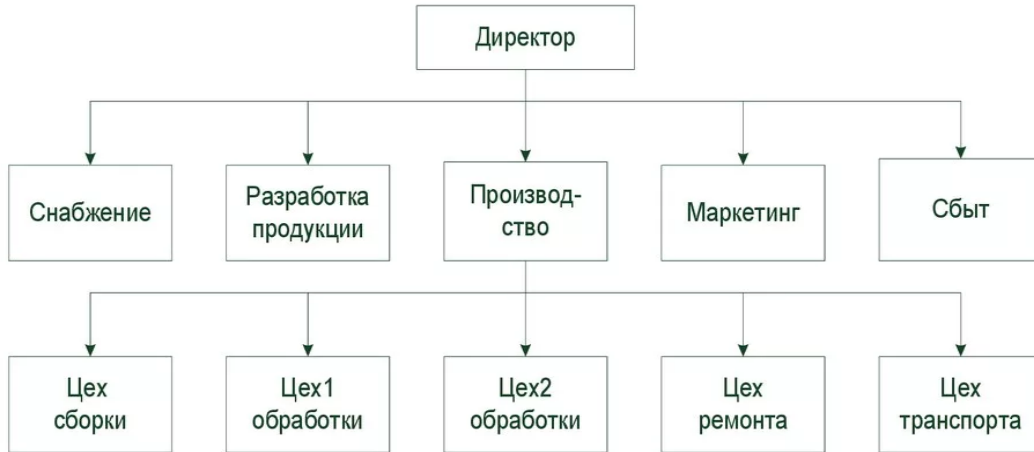


Б)

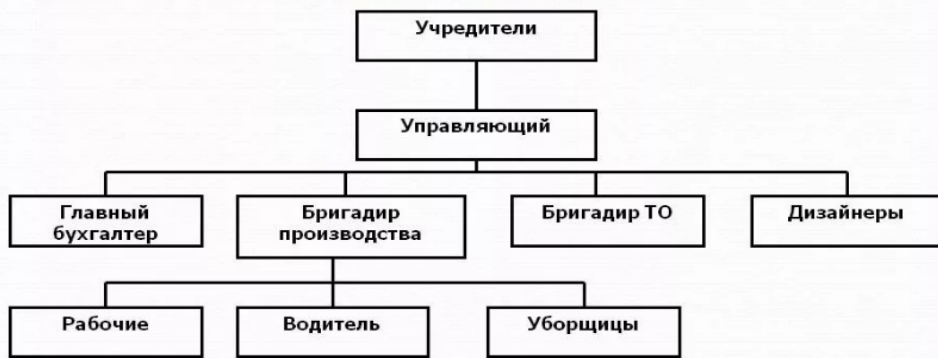




В)



Г)



Д)



#### **Задание 4\*. Анализ ситуации: Компания Unilever покупает концерн «Калина»<sup>2</sup>**

В 2011 году транснациональная корпорация Unilever приобрела 82% акций российского ОАО «Концерн «Калина» за €390 млн (около 16,7 млрд рублей).

Транснациональная англо-голландская компания «Unilever» насчитывает свою историю с 1880 года. Спустя 100 лет, компания была крупным игроком на мировом рынке в нескольких сферах, от возделывания плантаций до производства товаров по уходу за домом.

До 1990 года компания придерживалась стратегии диверсификации портфеля брендов. Однако после «Unilever» сместила стратегические акценты и стала фокусироваться на ключевых продуктах и сильных рынках сбыта с высоким потенциалом роста. В связи с этим компания одновременно продала часть своих брендов и приобрела другие – ведущие торговые марки.

В России Unilever владеет 8 крупными предприятиями: завод по производству маргарина (г. Москва), фабрики по производству соусов, чаеразвесочная, парфюмерно-косметическая (г. Санкт-Петербург), пищевая фабрика (г. Тула), а также заводы по производству мороженого (г. Тула, Новосибирск, Омск).

Концерн «Калина» – крупнейший производитель косметической продукции в России – с производственной площадкой и штаб-квартирой в Екатеринбурге.

До покупки «Калины» компанией «Unilever», собственниками концерна являлись дочерние предприятия и его топ-менеджеры. Крупнейшим пакетом акций в размере 30% являлся основатель компании и председатель совета директоров Тимур Горяев. На бирже котировалось около 30% акций корпорации «Калина».

В результате сделки, Unilever планирует занять ведущие позиции в России в сегментах средств по уходу за кожей и волосами и занять новый – уход за полостью рта.

**Задание:**

1. Проанализируйте организационные структуры компаний Unilever и Калина до сделки, опираясь на материалы официальных сайтов: <https://www.unilever.ru/> (официальный сайт Unilever в России) и <http://www.kalina.org/> (официальный сайт концерна Калина); [http://3-inter.ru/index.php?articles\\_cat=Proizvoditeli&topic=OAO\\_«Koncern\\_Kalina»&ukey=articles](http://3-inter.ru/index.php?articles_cat=Proizvoditeli&topic=OAO_«Koncern_Kalina»&ukey=articles)

2. В чем заключается миссия указанных предприятий? Какие принципы лежат в основе их кодекса ведения бизнеса?

3. Определите возможные проблемы изменений организационных структур компаний в результате сделки.

---

<sup>2</sup> Кунле М. «Калина» возвращает деньги Unilever // Ведомости [Электронный ресурс] URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/07/22/kalina-vozvraschaet-dengi-unilever>. Дата обращения: 05.08.2016

4. Предложите модели организационной структуры Unilever с Калиной в её составе после сделки.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 5 - ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Ознакомьтесь с теоретическим материалом специализированных сайтов по управлению по теме «ЖЦО. Модели ЖЦО» и заполните таблицу.

Таблица

Модели ЖЦО

Название модели / автор	Схема	Характеристика этапов

В рамках задания необходимо охарактеризовать

- модель ЖЦО И.Адизеса,
- Модель ЖЦО Р.Дафта
- Модель ЖЦО по Э.М.Короткову,
- Модель ЖЦО по А.И.Пригожину,
- Модель ЖЦО по Б.З.Мильнеру
- модель Емельяновой Е.Н. и Поварицыной С.Е.
- модель Л.Грейнера (этапы развития и кризисы роста по Л.Грейнеру),
- циклы развития бизнеса по Л.Данко,
- стадии ЖЦО по Д.Миллеру и Ф.Фризену

## ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

### Деловая игра «Построение организационной структуры предприятия»<sup>3</sup>

Цель игры - закрепление теоретического материала по теме «Типы организационных структур».

Задание. Осуществить выбор организационной структуры предприятия и построить ее с учетом специфики деятельности предприятия.

Порядок выполнения работы:

Этап 1. Группа делится на подгруппы по 7-8 человек. Каждая подгруппа определяет свое звание и характер/профиль деятельности своего предприятия (желательно, чтобы предприятия работали в разных сферах – производство товаров, оказание услуг, торговля и др.). При этом члены группы могут самостоятельно определить возраст своего предприятия, стадию его жизненного цикла, степень его успешности и т.д. Материал может быть оформлен в виде справки о предприятии (см. теоретические сведения в практической работе).

Этап 2. Члены подгруппы определяют основные подразделения, руководящие должности, необходимые для функционирования предприятия, и распределяют их между собой. При этом каждый участник группы самостоятельно, с учетом специфики деятельности предприятия, обозначает круг вопросов, за исполнение которых будет отвечать лично, согласно вверенной ему должности. В рамках выполнения этапа участники группы формируют комплект необходимых документов по организационной структуре своего предприятия.

Этап 3. Под руководством генерального директора проходит процесс обсуждения и согласования полномочий его подчиненных. Далее члены подгруппы осуществляют выбор наиболее подходящего для их предприятия типа ОСУ и ее построение. Схема должна отражать взаимодействие между подразделениями, если они предусмотрены. Каждый участник подгруппы должен уметь аргументировать выбранный тип структуры, определять его достоинства и недостатки.

Этап 4. Участникам подгруппы предлагается продумать возможные изменения организационной структуры предприятия в будущем.

Этап 5. Создается экспертное жюри, привлекая для этого по одному участнику из каждой подгруппы, для анализа и подведения итогов практической работы.

Этап 6. Презентация выполненной работы. Один или несколько участников подгруппы представляют результаты труда.

Этап 7. Оформление экспертами отчета о работе подгрупп.

Требования к оформлению отчета (таблица)

---

<sup>3</sup> На основе Попова А.А. Менеджмент: практикум : учеб.пособие / А.А.Попова. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 252 с.

Критерии оценки	Подгруппы			
	1	2	3	n
1	2	3	4	5
Своевременность выполнения работы				
Сложность команды				
Соблюдение принципов этики				
Качество представленной работы				
Качество презентации работы				
Приближенность работы к реальным условиям				
Знание теоретического материала				
Сумма				

### Деловая игра «Мобильность организационной структуры предприятия»

**Цель** – развитие навыков построения организационных структур, их преобразования в соответствии с изменяющимися условиями окружающей среды.

**Задание.** Директор предприятия установил, что определенным «тормозом» в работе предприятия является несовершенство организационной структуры.

Для решения проблемы необходимо:

- определить производимый товар или услугу;
- распределить роли директора и его заместителей;
- определить оптимальное количество подразделений, служб, продумать их соподчиненность;
- с наработанными предложениями по совершенствованию организационной структуры предприятия выступить на совещании.

#### **Порядок выполнения работы.**

1. Группа делится на команды по 6-9 человек.
2. Члены команды определяют название предприятия, профиль/сферу деятельности, производимый товар или услугу.
3. Участники команды распределяют между собой ведущие роли.
4. Директор проводит совещание, на котором создается целевая группа специалистов из руководителей различных подразделений для разработки вариантов преобразования структуры организации
5. Второе совещание посвящается вопросам презентации результатов работы целевой группы, при этом у директора тоже должны быть свои предложения по рассматриваемому вопросу. По итогам презентации осуществляется выбор оптимального варианта решения вопроса.
6. Целевая группа разрабатывает порядок и сроки проведения преобразований организационной структуры, процедуры пересоподчинения отделов, должностей.
7. Проводится наблюдение за процессом адаптации сотрудников к изменениям в оргструктуре предприятия, анализ возникающих проблем.

8. Оценка эффективности предпринятой реорганизации структуры вашего предприятия.

9. Каждая команда оформляет отчет о проделанной работе. В отчете указывается:

- название предприятия, его юридический адрес, характер деятельности;
- ведущие должности предприятия с указанием фамилий;
- причина необходимых изменений;
- варианты возможных преобразований структуры организации;
- утвержденный вариант и порядок осуществления изменений;
- прогноз эффективности предприятия от предстоящих преобразований организационной структуры .

## ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Решите кроссворды и охарактеризуйте понятия с точки зрения теории и практики управления

### Судоку 1

<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	8	A11	7	A19	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
A4	4	9	A13	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	A22	1	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
2	A8	A9	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	A17	A18	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	6	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	9	4	2
1	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	A33	9	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	A50	5
7	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	3	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	5	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
4	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	3	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	9	A66	A73	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	A75
<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	7	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	1	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	4	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	A63	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	6	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	1	<div style="background-color: #000080; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	9

A4. процесс упорядочения элементов одного уровня в системе за счет внутренних факторов, без внешнего специфического воздействия

Ответ:

A8. некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью.

Ответ:

A9. метод генерации новых идей

Ответ:

A11. реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация

Ответ:

A13. необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках; обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Ответ:

A17. организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом

Ответ:

A18. методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования фирмы, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента

Ответ:

A19. совокупность технологических связей и отношений между структурными подразделениями, выделяемых по признаку выполнения производственных процессов.

Ответ:

A22. выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающая заметное влияние на поведение, как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих в организации

Ответ:

A33. схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче

Ответ:

A50. 1) связанные цепочки хозяйственных операций; 2) совокупность взаимосвязанных деловых операций.

Ответ:

A63. совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также переработку входа системы в её выход и достижение целей организации

Ответ:



A66. разнообразные процессы по упорядочению структурных элементов организации.

Ответ:

A73. группа в организации, возникающая стихийно, на основе социальных взаимоотношений между людьми, является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности

Ответ:

A75. это субъект (человек), имеющий полномочия принимать решения по определенному кругу вопросов и фактически осуществляющий выбор наилучшего варианта действий (решения).

Ответ:

### Судoku 2

6	A2	5						
A4	A5		A13	1		5	6	7
	A8			8		A25	1	
A28	A29	A30	7		4			
	5			A41		1	8	2
3	9	2			A45	A52		A54
4	3	7	6					
						3		8
			4		5		A80	A81

A2. малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными организациями с целью «выращивания» новых предприятий для

реализации инновационных проектов.

Ответ:

A4. совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению

Ответ:

A5. 1) объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; 2) одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности; 3) объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; 4) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве; 5) упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Ответ:

A8. комплексная оценка деятельности организации, ее работников на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям

Ответ:

A13. 1) организация, в которой структура утрачивает системообразующий статус; 2) организация, существующая в информационной среде и являющаяся ее частью

Ответ:

A25. 1) сознательная целесообразная человеческая деятельность по основанию, созданию, учреждению чего-либо; 2) подготовка, устройство, налаживание чего-нибудь; 3) объединение, мобилизация для достижения какой-нибудь цели; 4) упорядочение, регламентация чего-либо.

Ответ:

A28. мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, определения состояния, тенденций изменения и особенностей

Ответ:

A29. общий, всесторонний план достижения целей; программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических

целей в любой области деятельности  
Ответ:

A30. строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними  
Ответ:

A41. вероятностная модель руководства, делающая упор на процессе принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от автократического до демократического.  
Ответ:

A45. некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью  
Ответ:

A52. логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.  
Ответ:

A54. внешнее окружение организации, включающее вход и выход, а также связь с внешней средой и обратную связь  
Ответ:

A80. копия, аналог изучаемого процесса, предмета или явления, отображающая существенные свойства моделируемого объекта; представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.  
Ответ:

A81. характеризует единство сложной совокупности элементов, отличающееся строгим порядком, четким взаимодействием, дисциплинированностью и слаженностью  
Ответ:

## ГЛОССАРИЙ

### А

*Адаптация* - процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

*Активизация* - функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности личности и коллектива.

*Анализ* - мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, определения состояния, тенденций изменения и особенностей.

*Аппарат управления* - совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению.

*Аттестация* - комплексная оценка деятельности организации, ее работников на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

### Б

*Бизнес-инкубатор* - малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными организациями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

*Бизнес-процесс* – 1) связанные цепочки хозяйственных операций; 2) совокупность взаимосвязанных деловых операций.

### В

*Венчурные предприятия* - предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений, связанных со значительным риском.

*Взаимодействие* – 1) воздействие объектов друг на друга, их взаимная обусловленность и порождение одним объектом другого; 2) универсальная форма движения, развития, определяющая существование и структуру любой материальной системы.

*Виртуальная организация* – 1) организация, в которой структура утрачивает системообразующий статус; 2) организация, существующая в информационной среде и являющаяся ее частью.

*Внешняя среда* – 1) окружающий мир и место в нем организации (предмета); 2) внешнее окружение организации, включающее вход и выход, а также связь с внешней средой и обратную связь.

*Внутренняя среда* – 1) строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними; 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также переработку входа системы в её выход и достижение целей организации.

*Воздействие* - сознательное влияние на человека или группу людей; бывает прямое и косвенное.

## Г

*Гетерогенный* (от греч. heterogenes – неоднородный) – разнородный по своему составу или происхождению.

*Гибкость* – способность системы, подвергнутой определенному воздействию, нормативно или адаптивно изменять свое состояние и (или) поведение в пределах, обусловленных критическими значениями системы.

*Гомеостаз(ис)* (от греч. homoios – подобный + stasis – состояние) – свойство системы обеспечивать постоянство обмена вещества и энергии, способность удерживать характеристики системы в пределах, допустимых для ее существования.

*Гомогенный* (от греч. homogenes – однородный) – однородный по своему составу.

## Д

*Дедукция* (от лат. deductio – выведение) – способ рассуждения от общего к частному, от общих положений к частным выводам.

*Действие* – часть процесса, его элементарная составляющая, в результате которой объект подвергается однократному изменению или перемещению, требующая затрат времени и ресурсов.

*Департаментализация* (от франц. departament – административно-структурная единица) – в теории организации – выделение по каким-либо признакам структурных подразделений организации (цехов, отделов, участков, бюро и т.д.).

*Дивергенция* (от лат. divergere – расходиться) – расхождение.

*Диверсификация* – 1) разностороннее развитие предприятия, организации, бизнеса; 2) изменение, разнообразие, одна из форм концентрации капитала, проникновение в новые отрасли и сферы с целью превращения в многоотраслевые комплексы.

*Дивизиональные структуры* – специфические виды структур бюрократического типа, в которых варьируются принципы межфирменного и межфункционального взаимодействия на основе линейно-функциональных связей. С ростом размеров организаций, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней среды структуризация органов управления происходит путем выделения управленческих звеньев, специализирующихся по видам товаров (продуктовая структура), группам потребителей (структура, ориентированная на потребителя), географическим районам (территориальному принципу).

*Динамизм* – характеристика изменений, происходящих в организации.

*Динамические системы* – системы, состояние которых изменяется во времени.

*Дифференциация* – возрастание различий, несоответствий между частями целого.

## Ж

*Жизненный цикл организации* – 1) совокупность стадий, которые проходит организация за период своего существования; 2) последовательность

качественно разных этапов, которые сменяют друг друга в процессе её жизнедеятельности, начиная с момента создания и до момента ликвидации.

### **З**

*Задачи* – мероприятия, направленные на достижение поставленных целей.

*Зависимость* – это наличие связи между определенными предметами, процессами или явлениями.

*Закономерность* указывает на то, что зависимостей несколько и что они объективны и устойчивы.

*Закон* – 1) это система общих, устойчивых и повторяющихся зависимостей; 2) способ выражения устойчивости связей и отношений между предметами и явлениями, а также устойчивости структуры (организации) самих этих предметов и явлений; 3) отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении; 4) выражение существенной необходимой связи явлений, внутренней связи между причиной и следствием; 5) необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе, обществе.

*Закрытая система* – самосдерживаемая система, игнорирующая эффект внешнего воздействия, у которой отсутствует вещественный, информационный и энергетический обмен с внешней средой.

### **И**

*Изменение* - перемена, возникновение нового, в организации как системе. Наблюдается в темпах развития, структуре, механизме функционирования и т.п., переход социально-экономической системы из одного качественного состояния в другое.

*Иерархическая система* – (от греч. hieros – священный + arche - власть) – система, имеющая многоуровневую структуру, элементы которой расположены по уровням в порядке от высшего к низшему, в порядке подчинения.

*Индукция* – (от лат. induction – возбуждение, наведение) – логическое умозаключение от частных, единичных случаев к общему выводу, от отдельных фактов к обобщениям.

*Инновация* - создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущее к улучшению работы, повышению эффективности деятельности организации.

*Интеграция* – процесс, направленный на сохранение целостной системы, упрочение ее связей и соподчинение частей.

*Интеллектуальный потенциал* - уровень образования и культуры, потенциал интеллектуальной динамики, способность к обучению, к саморазвитию, объем и структура фундаментальных знаний в области специальности и осознание практического опыта.

*Институт* - (от лат. institutum – установление, учреждение) – определенная организация общественной деятельности и социальных отношений, воплощающая в себе нормы экономической, политической, правовой, нравственной и т.п. жизни общества, а также социальные правила жизнедеятельности людей, традиции.

*Институционализация* – 1) учреждение каких-либо новых институтов; 2) правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений.

## **К**

*Коммуникация* (от лат. communicatio – сообщение, передача) – 1) обмен информацией, связь, акт общения; 2) канал связи; 3) форма связи.

*Конвергенция* – формирование тождественных сходных форм у разнородных систем в силу воздействия однородной среды.

*Конкуренция* - противоборство организаций на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов, борьба между производителями за потребителя своей продукции.

*Конфликт* - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в процессе их взаимодействия.

*Кооперация* – целенаправленное сотрудничество, соединение усилий разделенного труда и специализировавшихся исполнителей, при котором много лиц планомерно работают рядом и в непосредственном взаимодействии друг с другом в процессе производства.

*Критерий* - признак, на основании которого производится оценка, сравнение альтернатив, классификация объектов.

*Культура* (от лат. cultura) – совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеческим обществом и характеризующих определенный уровень развития общества.

## **Л**

*Лизинг* - сдача в аренду предметов длительного пользования — зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие обязанности сторон.

*Линейная структура* – организационная структура, реализующая принцип единоначалия и централизма, предусматривающая выполнение одним руководителем всех функций управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

*Линейно-функциональная структура* – тип организационной структуры, представляющий собой один из наиболее распространенных вариантов построения организации. Сущность данной структуры состоит в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами.

*Линейные связи* – отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

## **М**

*Матричная структура* – 1) современный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения двух структур: линейной и

программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) осуществляется управление отдельными сферами деятельности организации: производством, сбытом, снабжением, а в соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) – управление программами (проектами); 2) тип организационной структуры, построенный по принципу двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта (целевой программы), который наделен полномочиями для достижения поставленных целей.

*Менталитет* - образ мышления, господствующий в обществе; особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведения, обусловленные социальной средой, национальными традициями, образованием и пр.

*Метод* (от греч. *methodos* – путь исследования, теория, учение) – 1) способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни; 2) совокупность конкретных шагов, которые необходимо предпринять для решения определенной задачи или достижения цели; 3) прием практического или теоретического познания действительности; 4) определенным способом упорядоченная деятельность.

*Метод разработки управленческого решения* - способ практического и теоретического действия руководителя, направленного на достижение цели.

*Метод управления* - способ воздействия на человека и группу, который определяется выбором и использованием действующих рычагов и учетом их роли в деятельности человека.

*Методика* (от греч. *methodike*) – совокупность методов (приемов) целесообразного проведения какой-либо работы.

*Методология* (от греч. *methodos* – метод + *logos* - наука) – 1) учение о научном методе познания; 2) учение о логической организации какой-либо деятельности.

*Методология управления* - логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей; умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые раскрывают содержание проблем, подсказывают пути их решения.

*Механизм управления* - совокупность рычагов воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей. Рычагами воздействия выступают качества человека, которые определяют возможность и эффективность деятельности (интересы, мотивы, стимулы, ценности, установки и пр.).

*Миссия организации* – 1) совокупность концептуальных положений, раскрывающих в обобщенной форме предназначение организации; 2) наиболее общая цель организации, смысл её существования.

*Моделирование* (от лат. *modulus* – прообраз) – воспроизведение характеристик некоторого объекта на другом объекте, специально созданном для его изучения (модели).

*Модель* (от лат. *modulus* – мера, образец) – любой образ, аналог (мысленный или условный) какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве его «заменителя».



*Модель мотивации* — мысленный или описанный менеджером образец процесса мотивирования деятельности человека. Поскольку деятельность является предметом мотивирования важно уметь выделять те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные в мотивировании.

*Морфологический анализ* - экспертный метод изучения всех возможных комбинаций развития отдельных элементов исследуемой системы

*Мотивация* - процесс стимулирования отдельных работников или коллективов к эффективной трудовой деятельности, направленной на достижение целей организации и ее подразделений посредством различных стимулов.

## **Н**

*Неопределенность* - ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды, когда возможны те или иные непредсказуемые события.

*Нормализация* – один из принципов организации и операций самоорганизации, способствующих приведению объекта или процесса к норме, к нормальному состоянию за счет нормирования, унификации, типизации, стандартизации.

## **О**

*Операция* – несколько логически связанных между собой действий.

*Организационные изменения* – все, что связано с изменениями в структуре, свойствах, отношениях, связях и состоянии организации.

*Организационные коммуникации* – 1) административная, функциональная или информационная связь должностей, рабочих мест и других подразделений организации; 2) процесс, с помощью которого руководители создают и развивают систему предоставления и передачи информации (необходимых сведений) большому количеству людей внутри организации и за ее пределами.

*Организационная культура* – 1) система понятий и ценностей, принимаемых сотрудниками организации и определяющих их поведение; 2) совокупность взглядов, ценностных ориентаций и норм поведения, которые разделяются членами организации.

*Организационные нововведения* – введение изменений, новшеств в организацию труда, производства и управления.

*Организационные отношения* – 1) все виды отношений, имеющих место в организации, направленные на консолидацию элементов социально-технической системы, повышение её упорядоченности, углубление и совершенствование кооперации труда; 2) совокупность отношений производства, распределения, обмена, потребления и государственного управления, вызывающих организационные изменения в организационных системах и подлежащие количественной оценке, регламентации и закреплению в организационных документах.

*Организационные параметры* – величины, характеризующие и количественно оценивающие структуру, свойства, отношения, связи и состояние организации.

*Организационные полномочия* – совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации.

*Организационный проект* – 1) совокупность документов, регламентирующих этапы и процессы построения организации, а также организационно-технические, финансовые, экономические и другие механизмы ее развития; 2) совокупность организационных документов, определяющих и регламентирующих процесс любой человеческой деятельности, системно описывающих устройство ее продукта либо устройство процессора, предназначенного для осуществления желаемого процесса, а также организационно-технические и экономические механизмы его рентабельного функционирования и развития.

*Организационное проектирование* – 1) разработка проектов новых организаций или комплекс работ по совершенствованию деятельности существующих организаций (фирм, компаний, служб); 2) процесс разработки организационных элементов, их связей и функциональных процессов проектируемой организации; один из способов процесса организации, результатом которого являются организационные элементы.

*Организационное развитие* – изменение всех составных частей организации таким образом, чтобы она в большей степени отвечала требованиям динамично развивающегося окружающего мира и задачам расширения своих внутренних возможностей по решению стоящих проблем.

*Организационный рост* – увеличение объемов деятельности и численности персонала организации, сопровождаемое изменениями форм и методов управленческой деятельности.

*Организационные свойства* – то, что присуще организационным системам и обнаруживается в организационных отношениях, что отличает их от других систем или делает похожими на другие системы.

*Организационная структура управления* – это состав и взаимосвязи подразделений, должностей, выполняющих функции управления организацией.

*Организация* - 1) объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; 2) одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности; 3) объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; 4) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве; 5) упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

*Организация в статике* – некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью.

*Организация в динамике* – разнообразные процессы по упорядочению структурных элементов организации.

*Организация как процесс* – 1) сознательная целесообразная человеческая деятельность по основанию, созданию, учреждению чего-либо; 2) подготовка, устройство, налаживание чего-нибудь; 3) объединение, мобилизация для достижения какой-нибудь цели; 4) упорядочение, регламентация чего-либо.

*Организация как свойство* – характеризует единство сложной совокупности элементов, отличающееся строгим порядком, четким взаимодействием, дисциплинированностью и слаженностью.

*Ответственность* – необходимость отдавать отчет за принятые решения, действия и их последствия (по отношению к достижению целей, по отношению к членам организации, по отношению к системе более высокого порядка).

*Открытая система* – система, находящаяся в динамическом взаимодействии с внешней средой.

*Оценка* - отношение к человеческой деятельности (явлению, поведению), установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам.

*Оценка эффективности управления* - соизмерение усилий или затрат на управление с полученным результатом управленческих действий.

## II

*Парадигма* (от греч. paradeigma – пример, образец) – 1) строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности; 2) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе; 3) совокупность теоретических предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных научной общественностью на данном этапе.

*Параметр* - показатель, характеризующий систему.

*Персонал* - группа работников, выделенная по принадлежности к определенным видам профессиональной деятельности.

*Показатель* - характеристика какого-либо свойства, аспекта, стороны оцениваемого объекта.

*Предприятие* - самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

*Принцип* – норма, правило действия, вытекающее из закона.

*Принципы организации* – 1) общие правила формирования упорядоченных, рациональных систем и процессов как в природе, так и в обществе; 2) основные положения, исходные пункты в определении процесса организации.

*Производственная система* – объединение территориально обособленных производственно-технологических подразделений, реализующих комплекс производственно-технологических функций подготовки производства, совершенствования технологии производства и непосредственного изготовления продукции.

*Полномочия* – совокупность прав руководителя (органа) по принятию и реализации управленческих решений в соответствии с их компетенцией.

*Проблема* - противоречие, требующее своего разрешения.

*Проект* – некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения.

*Производственная структура хозяйственной организации* – совокупность технологических связей и отношений между структурными подразделениями, выделяемых по признаку выполнения производственных процессов.

*Процесс* – последовательная смена состояний в развитии объекта во времени, цепочка изменений, связанных друг с другом, направленных на реализацию его предназначения, смысла существования, внутренней или внешне заданной цели.

*Процесс принятия решений* – процесс анализа, прогнозирования и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

*Процесс управления* – это последовательная смена состояний системы управления.

*Прогнозирование* - научное предвидение результатов, будущего, определение тенденций развития.

## **Р**

*Развитие* – накопление изменений, совокупность изменений, ведущих к появлению нового качества и укрепляющих жизнестойкость системы, ее способность сопротивляться разрушающим воздействиям внешней среды.

*Реинжиниринг* - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких улучшений в решающих направлениях деятельности фирмы – стоимости, качестве обслуживания, темпах роста. Его результатом является принципиально новый процесс, созданный с нуля, способ преобразования существующего бизнеса на основе новейших технологий, а не улучшение, модификация существующего.

*Реорганизация* - изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

*Реструктуризация* - изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и пр.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы.

## **С**

*Самоорганизация* – 1) процесс развития мира, функционирующего на принципах случайности и отбора, главное свойство которого – поддерживать состояние условного равновесия и определенного порядка систем; 2) процесс упорядочения в организации только за счет внутренних факторов.

*Самоуправление* – это такой процесс управления, когда управляющая и управляемая подсистемы совпадают.

*Связь* – отношения между элементами системы.

*Связи с общественностью* - вид деятельности, направленный на формирование и развитие общественного мнения по отношению к организации, ее продукции, главным менеджерам, стилю и культуре. Доведение до общественности интересов и миссии организации, создание позитивного имиджа организации и положительной реакции от коммуникаций с ней.

*Синергетика* – наука о совместном кооперативном взаимодействии в процессе самоорганизации.

*Синергизм* – научное направление, явление в научной и общественной жизни, основанное на представлениях о саморазвитии систем.

*Синергия* (от лат. *synergia* – сотрудничество, содружество) – вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что действие превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности.

*Синтез* - антипод анализа, способ собрать целое из функциональных частей; процесс соединения или объединения ранее разрозненных вещей или понятий в целое или набор.

*Система* – 1) целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов; 2) множество упорядоченных некоторым отношением или связанных по определенному признаку элементов.

*Система управления* - совокупность объекта управления, субъекта управления, а также прямых и обратных связей между ними.

*Система ценностей* – 1) устойчивая совокупность отношений человека или социальной группы к материальным и духовным объектам окружающего мира, значимость которых определяется не только их свойствами самими по себе, но и их вовлеченностью в сферу человеческой жизнедеятельности, интересов и потребностей; 2) система нравственных принципов и норм, идеалов и установок.

*Системный анализ* – один из методов процесса самоорганизации, состоящий в том, что исследуемый предмет мысленно или практически расчленяется на составные, логически взаимосвязанные элементы (признаки, свойства, отношения), каждый из которых затем исследуется в отдельности как часть расчлененного целого, для того, чтобы выделенные в ходе анализа патологии и проблемы соединить с помощью другого логического приема – синтеза – в целое представление, обогащенное новыми знаниями и определяющее структуру соподчиненных проблем.

*Системный подход* – комплексная методология процесса познания, анализа и синтеза, состоящая в том, что: 1) исследуемый объект рассматривается как единое целое независимо от рассматриваемого аспекта (технического, экономического, административного); 2) решение частных проблем подчиняется решению проблем, общих для всей системы.

*Синтез* - метод изучения предмета или явления в его целостности и взаимной связи его частей.

*Социальная организация* – 1) сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на постоянной основе для достижения общей цели; 2) форма объединения людей для их совместной деятельности по достижению поставленных целей в рамках определенной структуры.

*Социальная ответственность* - необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия, связанные с репутацией организации.

*Способ* – определенная система действий.

*Средства управления* – набор устройств, приспособлений и технологий, методов, необходимых для осуществления процесса управления.

*Стадия процесса* – совокупность относительно функционально однородных последовательных операций в рамках процесса.

*Стохастический процесс* – вероятностный, случайный процесс, характер изменения которого во времени точно предсказать невозможно.

*Стратегическая программа* – совокупность взаимосогласованных, рассчитанных на перспективу решений по основным направлениям деятельности и развития организации, и определяющих ее внутреннее и внешнее поведение.

*Структура* (от лат. *structura*) – 1) взаиморасположение и связь составных частей какого-либо объекта; 2) строение системы.

*Структура организации* – внутреннее строение организации, характеризующее состав подразделений, подчиненность и взаимодействие.

*Структура управления* – упорядоченная совокупность управленческих подразделений, должностей и функций.

## **Т**

*Теория* (от греч. *theoria* – рассмотрение, исследование) – 1) учение, система основных идей в той или иной отрасли знаний; 2) форма научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности; 3) совокупность обобщенных положений, образующих науку или раздел науки; 4) сложившееся у кого-либо мнение, суждение, взгляд на что-либо.

*Теория организации* – система научных знаний, обобщающая организационный опыт и отражающая сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития.

*Теория организаций* – раздел теории организации, изучающий организацию как систему, как субъект хозяйственной деятельности.

## **У**

*Управление* – это воздействие субъекта (административное, административно-авторитарное, авторитарно-организационное, экономическое или социально-психологическое на все то, что он пытается подчинить своей воле, изменить, преобразовать, направить на достижение поставленной цели.

*Управляющий орган (субъект)* – проявляется в форме руководящего или распорядительного органа либо в качестве распорядительного центра в зависимости от делегирования полномочий и распределения функциональных обязанностей.

## **Ф**

*Фаза процесса* – качественно определенная часть процесса.

*Функции* – это совокупность порученных кому-либо обязанностей.

*Функциональная структура* – процесс деления организации на отдельные функциональные подразделения, каждое из которых имеет свою конкретную задачу и четко очерченные обязанности, несет ответственность за результаты своей функциональной деятельности.

*Функция управления* – совокупность повторяющихся управленческих действий, объединенных единством содержания.

**Б**

**Х**

*Хозяйственная организация* – организация, которая создается для удовлетворения потребностей и интересов учредителей и общества путем производства товаров или оказания услуг и получения прибыли или осуществления иной некоммерческой деятельности.

**Ц**

*Цель* – 1) идеальный, мысленно сконструированный образ будущего результата действий; 2) наиболее предпочтительное состояние системы в будущем.

**Ч**

*Человеческий капитал* - экономическая категория, выражающая отношения людей по поводу вложений в формирование способностей к труду и их фактического использования.

**Э**

*Элемент* – мельчайшая, неделимая с точки зрения целей исследования, часть системы.

*Эмерджентность* (от англ. emergence – возникновение, появление нового) – 1) несводимость свойств системы к свойствам ее элементов; 2) невыводимость свойств системы из свойств ее элементов; 3) наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей.

*Энтропия* (от греч. en – в, вовнутрь + trope - поворот, превращение) – количественная мера неопределенности состояния системы.

*Этап процесса* – несколько стадий процесса, в результате осуществления которых возникает конкретный промежуточный результат.

*Эффект* - соответствие результатов общественно полезной деятельности поставленным задачам.

*Эффективность системы управления* – характеризуется действенностью системы управления, ее автономностью, степенью организованности и самоуправления, гибкостью, адаптивностью, сплоченностью коллектива организации.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ<sup>4</sup>

##### Линейная организационная структура управления компании

Многоуровневая иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу - своему непосредственному вышестоящему руководителю.



Рис.А 1. Линейная организационная структура управления

Ясно очерченные права и обязанности всех ее участников создают условия для оперативного принятия решений. По мере роста фирмы, усложнения технологии, расширения номенклатуры выпускаемых изделий возникает необходимость в создании в структуре компании дополнительных функциональных подразделений, решающих общие и функциональные задачи.

##### **Преимущества линейной структуры управления:**

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

<sup>4</sup> По материалам сайта <http://corpsys.ru>



- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- простота организационных форм и четкость взаимосвязей;
- минимальные издержки производства и минимальная себестоимость выпускаемой продукции.

### Недостатки линейной структуры управления:

Отмечаемые недостатки	Причины недостатков	Пути устранения недостатков
Отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;	Вопрос стратегического планирования – в первую очередь вопрос руководителя	Подготовка или замена руководителя. Введение дополнительной штатной единицы, переход к линейно-штабной структуре
В работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими; Перегрузка управленцев верхнего уровня;	Недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням. Вопросы в пределах их компетенции они должны решать самостоятельно.	Определение зоны компетенции нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий. Введение штатной единицы помощника, на которого возложить рутинные работы.
Тенденция к волоките и перекалыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;	Отсутствие горизонтальных связей	Введение процессного подхода, налаживание горизонтальных связей
Малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;	Недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням. Они должны приспосабливаться к изменениям, не дожидаясь команды сверху	Определение зоны компетенции нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий.
Критерии эффективности и	Это не недостаток,	Разработать критерии

качества работы подразделений и организации в целом - разные	это само собой разумеющееся	эффективности и качества подразделений и системы мотивации ориентированной не только на результаты конкретного подразделения, но и предприятия в целом.
Тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха разобщенности	Исключение из оценок экономических факторов, замена их субъективными	Введение экономических оценок, введение системы бюджетирования
Большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;	Недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням. Высшие руководители и не должен принимать решения по вопросам, непосредственно касающихся лиц, выпускающих продукцию.	Определение зоны компетенции нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий.
Повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.	Это не недостаток, это аксиома	Правильный подбор кадров, в первую очередь первого лица предприятия и топ менеджеров.

Таким образом, отмечаемые недостатки лежат не в плоскости конкретной линейной организационной структуры управления, а в плоскости организации работ предприятия, и могут быть устранены заменой части бюрократических элементов на экономические.

**Вывод:** может широко использоваться и в современных условиях, но требует применения современных методов организации работы предприятия в целом. Линейная структура управления проста, ее легко понять. Ясно очерченные права и обязанности всех ее участников создают условия для оперативного принятия решений. По мере роста фирмы, усложнения технологии, расширения номенклатуры выпускаемых изделий возникает необходимость в создании в

структуре предприятия дополнительных функциональных подразделений, решающих общие и функциональные задачи.

Линейную структуру управления используют мелкие и средние фирмы, осуществляющие несложное производство. Возглавляет каждое производственное или управленческое подразделение руководитель, сосредоточивающий в своих руках все функции управления и полномочия по принятию решений. Четко выражен принцип единоначалия; высокая степень централизации в управлении; полномочия функциональных специалистов незначительны, носят рекомендательный характер.

### **Функциональная организационная структура управления компании**

Функциональная структура основана на принципе специализации организационных подструктур по функциональным признакам (производство, НИОКР, маркетинг, снабжение и др., т.е. однородных видов деятельности). Каждая специализированная функциональная подструктура подчиняется соответственно лицу Высшего руководства, ответственному за это направление деятельности.

Фактически состоит из нескольких специализированных линейных структур подчиненных первому лицу компании. При этом выполнение указаний функциональных органов (отделов планирования, учета, обслуживания производства и т. д.) в пределах их компетенции обязательно для линейных подразделений.

Область применения – малые и средние предприятия с большим количеством специализированных работ в организации.



Рис. А2. Функциональная организационная структура управления.

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

Функциональная структура управления нацелена на постоянно повторяющиеся задачи, не требующие оперативного принятия решений. Оптимальна в фирмах, выпускающих ограниченную номенклатуру продукции и действующих в стабильных условиях.

Преимущества:

- высокий уровень специализации профессиональной деятельности, высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
- расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности;
- возможность роста и развития.
- отсутствие дублирования линейных и функциональных взаимосвязей.

Недостатки:

Отмечаемые недостатки	Причины недостатков	Пути устранения недостатков
Трудности поддержания постоянных взаимосвязей различных служб	Недостатки в планировании, отсутствие процессного подхода	Четкое планирование, процессный подход
Длительная процедура принятия решений	Недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням. Вопросы в пределах их компетенции они должны принимать и решать самостоятельно.	Определение зоны компетенции нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий.
Отсутствие взаимопонимания и единства действий между работниками функциональных служб различных подразделений фирмы	Слабое высшее руководство. Отсутствие процессного подхода. Отсутствие системы бюджетирования. Слабая система мотивации, слабая ее направленность на конечные результаты компании	Усиление высшего руководства. Использование процессного подхода. Внедрение системы бюджетирования и мотивации.
Высокая степень заинтересованности реализации целей функциональных подразделений в ущерб общим целям организации		
Снижение ответственности исполнителей за работу в результате отказа от использования принципа единоначалия	Нарушение принципа единоначалия	Перевод указаний функциональных органов из директивной плоскости в экономическую, за счет введения систем бюджетирования и мотивации.
Разноподчиненность по функциональному принципу рождает проблему множественности подчиненности персонала разным руководителям в соответствии с кругом решаемых задач		

Таким образом, отмечаемые недостатки лежат не в плоскости конкретной линейной организационной структуры, а в плоскости организации работ

компании, и могут быть устранены заменой части бюрократических элементов на экономические.

### **Линейно-функциональная структура управления состоит из:**

– линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;

– специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Как правило, функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Роль и полномочия функциональных подразделений зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмы в целом.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.



Рис. А 3 Линейно-функциональная организационная структура управления

Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем разветвленней ее функциональный аппарат. Линейно-функциональная структура (и ее производные) - одна из самых распространенных в компаниях средней величины.

Линейно-функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ:

– быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим,

– рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;

- стабильность полномочий и ответственности за персоналом.
  - единство и четкость распорядительства;
  - более высокая, чем в линейной структуре, оперативность принятия и выполнение решений;
  - личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
  - профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.
- 
- Недостатки.

Отмечаемые недостатки	Причины недостатков	Пути устранения недостатков
Дублирование функций руководителя и функциональных специалистов в процессе управленческой деятельности	Разделение функций линейных и функциональных специалистов никогда не может быть проведено на 100%	
Недостаточная для больших предприятий, и предприятий, работающем на динамичном рынке, оперативность принятия решений	Недостаточное разграничение полномочий и ответственности между линейными и функциональными руководителями	Четкое разграничение полномочий и ответственности между линейными и функциональными руководителями. Применение процессного подхода
Нежелание руководителей брать на себя ответственность за принимаемые решения	Недостаточное разграничение полномочий и ответственности между линейными и функциональными руководителями	Четкое разграничение полномочий и ответственности между линейными и функциональными руководителями
Возникновение внутрипроизводственных барьеров, ограничивающих рамки заинтересованности функциональных подразделений в эффективном развитии производства	Слабое высшее руководство. Отсутствие процессного подхода. Отсутствие системы бюджетирования. Слабая система мотивации, слабая направленность на конечные результаты предприятия	Усиление высшего руководства. Использование процессного подхода. Внедрение системы бюджетирования и мотивации.
Разногласия между линейными и функциональными службами;	Слабое высшее руководство. Отсутствие процессного подхода. Отсутствие системы бюджетирования. Слабая система мотивации, слабая направленность на конечные результаты предприятия	Усиление высшего руководства. Использование процессного подхода. Внедрение системы бюджетирования и мотивации.
Противодействие линейных менеджеров работе функциональных специалистов	Слабое высшее руководство. Отсутствие процессного подхода. Отсутствие системы бюджетирования. Слабая система мотивации, слабая	Усиление высшего руководства. Использование процессного подхода. Внедрение системы

	направленность на конечные результаты предприятия	бюджетирования и мотивации.
Неправильное толкование информации, линейным функциональными менеджерами	Недостаточная квалификация персонала, отсутствие четких регламентов	Повышение квалификации, четкое регламентирование

Таким образом, отмечаемые недостатки лежат не в плоскости конкретной линейной организационной структуры управления, а в плоскости организации работ предприятия, и могут быть устранены заменой части бюрократических элементов. Но это будет уже некоторая производная организационная структура.

Кроме того, под линейно-функциональной структурой часто понимают структуру, в которой предприятие разделена на несколько независимых линейных структурных подразделений, каждое из которых выполняет свои определенные функции, например, маркетинг, производство, и т.д. В этом случае структура имеет характеристики и линейной, и дивизиональной структуры (в зависимости от уровня делегирования полномочий).

Линейно-функциональная структура (и ее производные) это наверно одна из самых распространенных на предприятиях средней величины. Однако какую же организационную структуру управления все-таки выбрать из доброй дюжины ее разновидностей?

### **Дивизиональные (дивизионные) структуры управления**

Дивизиональная структура непосредственно вытекает из функциональной при делегировании значительного числа полномочий топ менеджерам, возглавляющим эти функциональные (продуктовые) направления, предоставлении им определенной самостоятельности, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п.

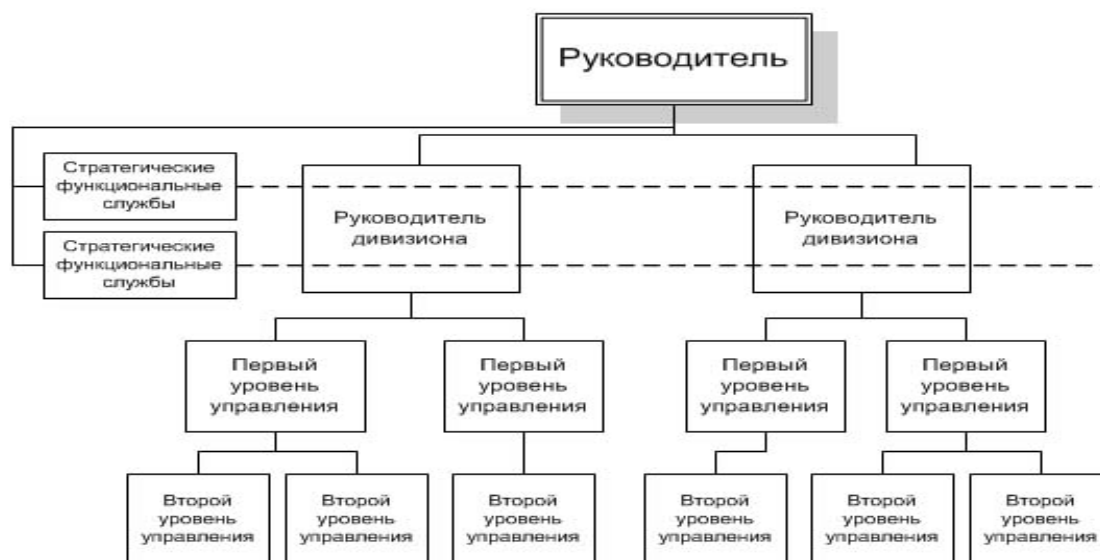


Рис. А4 Дивизиональные (дивизионные) структуры управления.

Пунктирные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (рекомендательные) связи

### **Штабная (линейно-штабная) организационная структура управления компании**

Данная организационная структура является развитием линейной (либо др.) и призвана ликвидировать один из ее недостатков, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.

Линейно-штабная структура управления это линейная структура, дополнительно включающая в себя специализированные подразделения (штабы), которые помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.

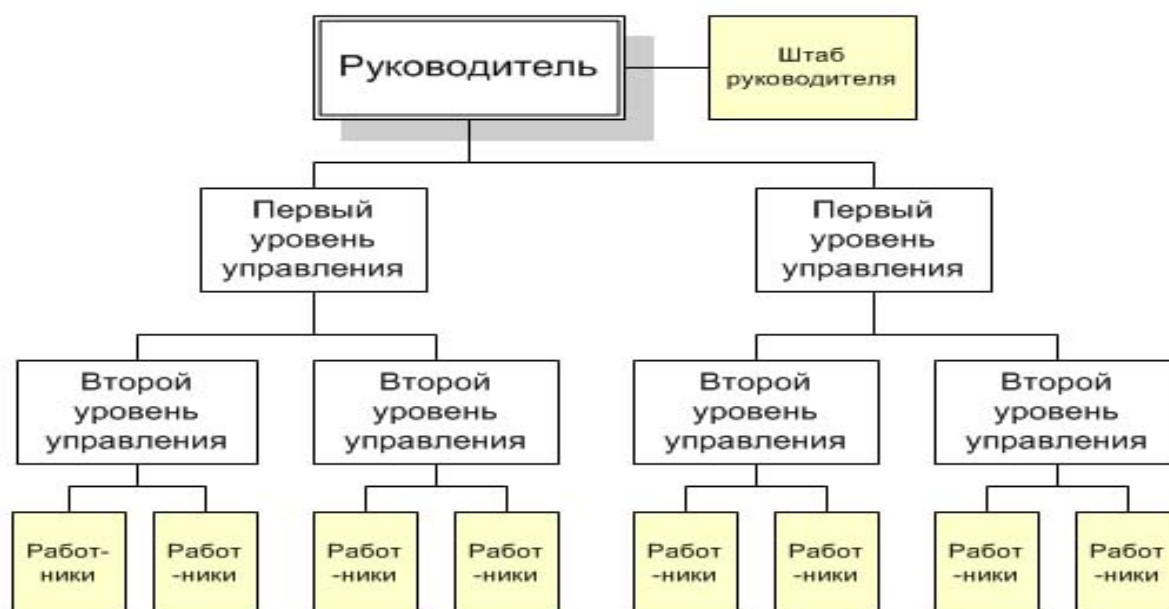


Рис. А5 Линейно-штабная организационная структура управления

Штабы выполняют предварительный анализ поступающей от нижних эшелонов информации, готовят по ней аналитические отчеты и обзоры, разрабатывают проекты приказов и распоряжений. Кроме того, штабы ликвидируют один из важнейших недостатков обычной линейной структуры, осуществляя тактической и стратегическое планирование деятельности в рамках своей службы.

Штабы и их сотрудники, как правило, не обладают правом принятия решений и руководства подразделениями. Область применения – малые и средние предприятия.

### **Адаптивные (органические) структуры управления**

В противоположность традиционным бюрократическим, управленческие структуры органического типа проявляют способность быстро перестраиваться, приспосабливаясь к изменяющимся внешним условиям (конъюнктуре рынка).



Разновидностями структур этого типа являются:

- проектные структуры;
- матричные (программно-целевые) структуры;
- бригадные структуры;
- бригадные кросс-функциональные структуры.

Адаптивные структуры эффективны в крупных компаниях работающих в нестабильных внешних условиях. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, делегирование полномочий, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

Адаптивные (органические) организационные структуры обладают следующими характеристиками:

- отдельные задачи формулируются в зависимости от других задач и согласовываются с ними;
- сетевая структура (в противоположность иерархической);
- предрасположенность к фланговому взаимодействию внутри структуры;
- широкое делегирование полномочий, указания начальства представляют собой скорее передачу информации и советы, а не приказы;
- вклад в решение задач организации рассматривается, как вещь более важная, чем лояльность или подчинение.

### **Бригадная (кросс-функциональная) форма управления**

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Основными принципами такой организации управления являются:

- привлечение автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят).

При этом отдельные работники могут входить в состав только одной бригады, или работать сразу в нескольких бригадах. Кроме того, они еще могут работать по планам своего структурного подразделения. Осуществление руководства в таких условиях непросто задача.

Функциональные подразделения как таковые отсутствуют, все работы локализованы в единой *бригаде* – *бригадная организация*. Такая форма достаточно широко применяется в организации *управления по проектам*.

Бригадная структура хорошо функционирует там, где необходимы самостоятельность и независимость для решения вполне определенных задач. В рамках более широкой основной структуры предприятия из управленческого и рабочего персонала для решения этих задач создается самостоятельное структурное подразделение.

Бригадная организация используется, в основном, как дополнение к действующим оргструктурам с целью максимальной концентрации усилий на конкретной проблеме. Обычно это бывает связано с запуском нового производства, линии, изделия.

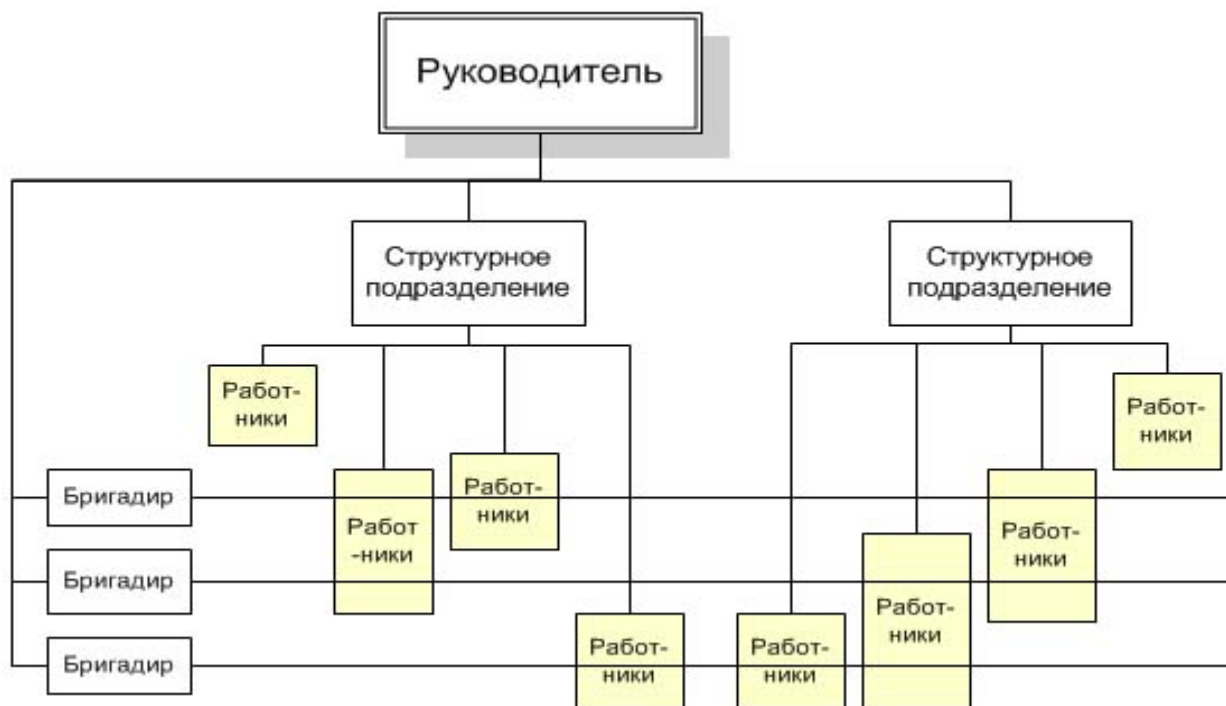


Рис.А6. Бригадная (кросс-функциональная) форма управления компанией

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

**Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры:**

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- работа в группах создает условия для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления;
- сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

**Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:**

- усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры);
- сложность в координации работ отдельных бригад;

- высокая квалификация и ответственность персонала;
- высокие требования к коммуникациям.

Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, все работы локализованы в единой *бригаде – бригадная организация*. Такая форма достаточно широко применяется в организации *управления по проектам*. Бригадная структура хорошо функционирует там, где необходимы самостоятельность и независимость для решения вполне определенных задач. В рамках более широкой основной структуры предприятия из управленческого и рабочего персонала для решения этих задач создается самостоятельное структурное подразделение.

В настоящее время бригадная организация используется, в основном, как дополнение к действующим оргструктурам с целью максимальной концентрации усилий на конкретной проблеме. Обычно это бывает связано с запуском нового производства, линии, изделия.

#### **Недостатки бригадной структуры**

- сложность координации действий по горизонтали между взаимосвязанными рабочими группами
- высокие расходы на организацию деятельности.

#### **Преимущества бригадной структуры**

- Замыкание основных процессов внутри бригады, высокая эффективность работы
- автономность бригадной деятельности;
- гибкость взаимосвязей;
- оперативность реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

#### **Проектная форма управления**

Основным принципом построения проектной структуры управления является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание.

Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).



Рис.А7. Проектная форма управления.

### **Матричная (программно-целевая) форма управления компанией**

Структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта. Для матричной структуры управления характерны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы.

Матричная структура своеобразным компромиссом между проектной и линейно-функциональной структурой являются матричные структуры, и объединяет в себе их преимущества. Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей:

- с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта,

- с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.

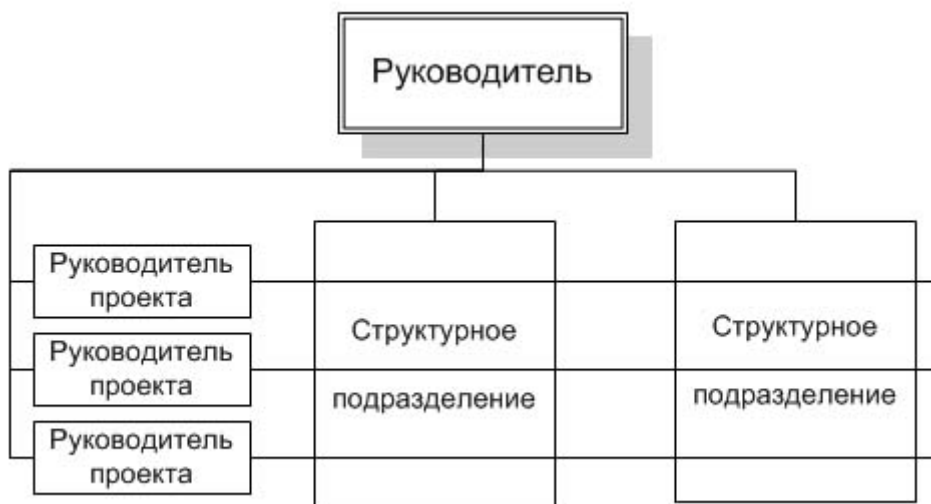


Рис.А8. Матричная (программно-целевая) форма управления компанией

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

Матричная структура управления формируется путем совмещения двух структур управления, например функциональной и проектной. При этом руководитель проекта может иметь группу непосредственно подчиненных сотрудников, а в каждом функциональном подразделении могут создаваться целевые группы, которые закрепляются за отдельными проектами, программами, заказами.

Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать одновременно.

#### **Программно-целевая структура управления компанией**

Это, по сути, двойственная (матричная) структура управления - она совмещает элементы функциональной и дивизионной структур, т.е. осуществляет принцип двойного подчинения (линейному руководителю дивизионной структуры и руководителю проекта функциональной службы).

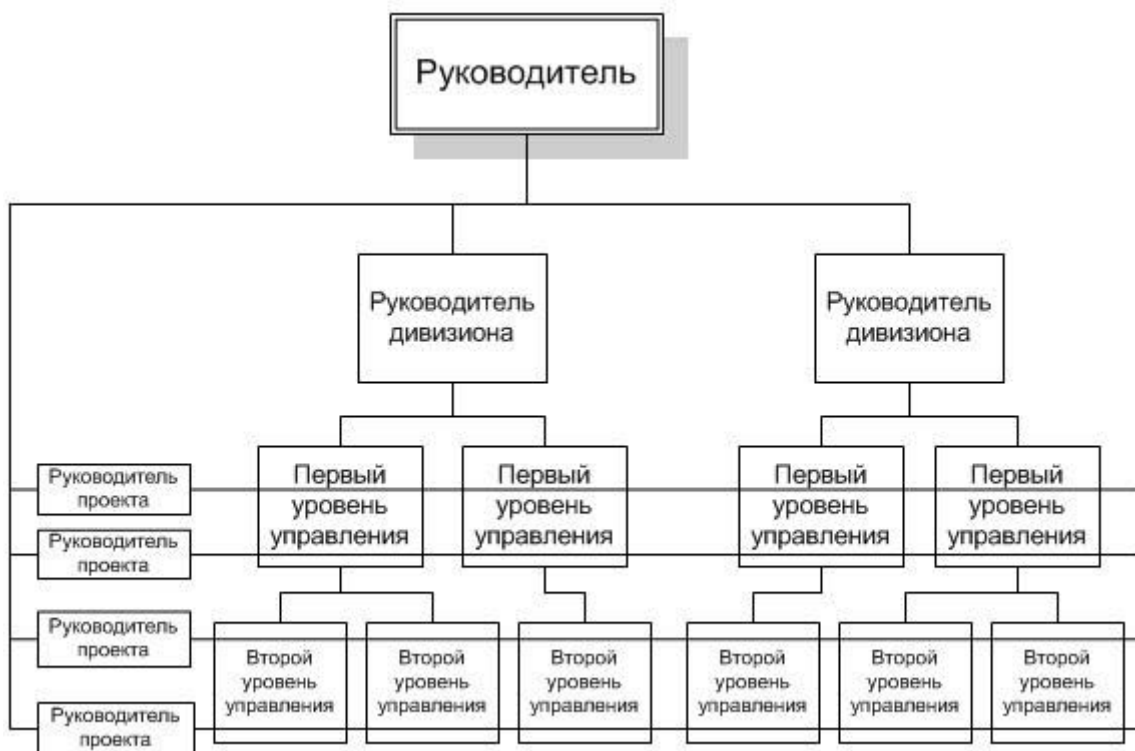


Рис.А9. Матричная (программно-целевая) форма управления.

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

Функциональное проектное (программное) подразделение формируется, как правило, под определенную новую цель в качестве временного или постоянного подразделения. Такое подразделение позволяет сконцентрировать усилия всех линейных подразделений компании на достижение поставленной перед ним цели, программы работ по достижению этой цели.

Основная задача проектных подразделений заключается в использовании горизонтальных связей для кооперации различных подразделений в процессе их деятельности для выполнения проектов, которые ведут эти проектные подразделения. При этом линейные подразделения одновременно ведут по нескольку проектов под техническим руководством проектных подразделений. Административное руководство при этом осуществляют вышестоящие линейные руководители.

Право право проектных подразделений принимать решения и осуществлять техническое руководство основано на предоставлении им соответствующих полномочий руководителем компании.

Программно-целевые структуры, благодаря наличию технических руководителей по каждому проекту обладают высокой эффективностью, способностью проводить сложные проекты.

Главным условием успешного функционирования программно-целевых структур является четкое разделение полномочий проектных и линейных подразделений.

### К преимуществам можно отнести:

- способность быстрой перестройки под меняющиеся условия, под изменения проекта;
- кооперация различных подразделений для наилучшего достижения определенной цели;
- централизация линейных управленческих функций.

### Недостатки такой структуры:

Отмечаемые недостатки	Причины недостатков	Пути устранения недостатков
Многоступенчатость в процессе принятия решений	Недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням.	Определение зоны компетенции нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий.
Разноподчиненность исполнителей программы	Недостаточное использование экономических рычагов управления	Руководитель проекта является не вторым руководителем а заказчиком проекта, финансирует проект, контролирует работы по проекту, осуществляет приемку проекта
Высокая ресурсоемкость	Недостаточная организация работ, отсутствие автоматизации управления	Введение автоматизированных систем управления, введение системы бюджетирования и мотивации

Эта структура лучше всего работает при управлении крупномасштабными программами, при управлении программами в действующих производственно-хозяйственных системах и как элемент более широкой общей структуры организации.

Программно-целевая структура организации формируется, как правило, под определенную новую цель в качестве временной организационной структуры. Она позволяет сконцентрировать усилия компании на достижение этой цели.

### Смешанная (конгломеративная) структура управления

Конгломеративная структура управления предполагает возможность установления в компании или в ее отделениях организационных форм, наиболее целесообразных в данной конкретной ситуации.

Такая структура может применяться и средних и крупных компаниях с дивизионной организацией, но особенно актуальна в крупных корпорациях включающих в себя практически автономные фирмы.

Руководство высшего звена конгломерата отвечает за стратегическое планирование, разработку политики, координацию и контроль действий во всей организации. Высшее звено окружает ряд дивизионов или фирм, которые автономных в принятии оперативных решений и применяют те

организационные структуры, которые больше подходят им для достижения поставленных перед ними задач.

### **Буферная организационная структура компании**

Буферная структура характеризуется выделением в компании группы подразделений наиболее зависящих от динамики рынка (маркетинг, снабжение и т.д.) в самостоятельную структуру с широкими полномочиями и самостоятельностью.

#### **Преимущества:**

- гибкость реагирования на изменения рынка;
- ритмичность и целенаправленность деятельности производственных структур;
- возможность ускоренной переориентации производства на новые цели.

#### **Недостатки**

Отмечаемые недостатки	Причины недостатков	Пути устранения недостатков
Усложнение координационных связей между подразделениями по горизонтали	Отсутствие документированных горизонтальных связей	Введение процессного подхода, налаживание горизонтальных связей
Необходимость привлечения дополнительных материальных ресурсов	Неизбежная жертва	Компенсируются более быстрой адаптации к внешним условиям

**Превалирующая область использования буферной структуры** – крупные компании производственного типа и как элемент общей структуры компании.

### **Высокая организационная структура компании**

Высокая структура организации используется в средних и крупных фирмах, которые решают сложные задачи, требующие координации усилий в условиях достаточной определенности и стабильности. Отличается большим количеством уровней за счет уменьшения числа подчиненных работников ниже оптимального уровня принятого для иерархических структур (определяемым Р. Фелком - 5-8) и соответственно, большим числом уровней.





Рис.А 10. Высокая организационная структура компании

При этом на каждого руководителя приходится меньше подчиненных за счет их перераспределения между уровнями следующих порядков, но необходимо прикладывать большие усилия для налаживания вертикальных коммуникаций (руководитель - подчиненные).

Преимущества:

- достижение эффективной координации и контроля деятельности;
- обеспечение большей безопасности и удовлетворение потребностей подчиненных;

- невысокий уровень перегрузки менеджеров.

Недостатки:

- длинные вертикальные каналы коммуникации, что приводит к замедлению обмена информацией и ее искажению;

- удаленность главы фирмы от исполнителей;

- замедление процесса принятия решений;

- долгий карьерный путь менеджеров;

- развитие у сотрудников подразделений чувства обособленности от проблем фирмы.

**ПОЛОЖЕНИЕ О СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Организационные документы Категория А			
Согласовано _____		Утверждаю Генеральный директор _____ Хххххх Х.Х. " " _____ 20 ___ г.	
Административная инструкция <b>АИ-00</b>			
<p><b>ПОЛОЖЕНИЕ О СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b></p>			
Согласовано:	_____	_____	_____
	Первый заместитель генерального директора, Финансовый директор	Дата	Подпись
Согласовано:	_____	_____	_____
	Заместитель генерального директора	Дата	Подпись
Согласовано:	_____	_____	_____
	Руководитель управления делами	Дата	Подпись

## **ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Положение предназначено для определения структуры управления и административной подчиненности руководителей структурных подразделений Общества с ограниченной ответственностью "РРГ" (далее Организации).

Положение основано на принципах, изложенных в Уставе Организации.

Положение регламентирует административную подчиненность руководителей Организации до уровня начальника отдела.

Положение утверждается приказом генерального директора.

Внесение изменений в Положение осуществляется на основании приказа Генерального директора о внесении изменений.

Данное Положение должны знать и использовать в своей работе следующие должностные лица Организации:

- Генеральный директор;
- Первый заместитель генерального директора - Финансовый директор;
- Заместитель генерального директора;
- Руководитель управления делами;
- Начальник департамента зачетов и фондовых операций (ДЗФО);
- Начальник финансово-экономического департамента;
- Начальник департамента поставок и товарных операций (ДПТО);
- Руководитель службы бухгалтерского учета;
- Руководитель юридической службы;
- Руководитель службы экономической безопасности;
- Начальник отдела межотраслевых и региональных связей;
- Начальник отдела фондовых операций;
- Начальник планово-экономического отдела (ПЭО);
- Начальник отдела финансового учета;
- Начальник отдела поставок;
- Начальник отдела товарных операций.

### **Направления деятельности**

Управление Организацией обеспечивает ее деятельность, направленную на получение прибыли и исполнение в связи с этим инвестиционных, производственных и других договоров (соглашений, контрактов), участником которых является Организация.

Все направления деятельности закреплены в Уставе Организации. В настоящее время основными направлениями являются следующие:

- a) Организация и проведение взаимозачетов.
- b) Организация и проведение фондовых операций.
- c) Организация и проведение поставок и товарных операций на внутреннем рынке.
- d) Организация и проведение поставок и товарных операций по экспорту и импорту продукции.

## **Принципы организации и структуры управления**

Управление Организацией осуществляется в соответствии с Уставом общества, настоящим положением, административными инструкциями по делопроизводству, проведению взаимозачетов и другими инструктивно-методическими материалами.

Структура управления включает в себя руководство Организацией (Генеральный директор, Первый заместитель генерального директора и Заместитель генерального директора) и руководителей структурных подразделений Организации (начальников департаментов, руководителей управлений и служб, начальников отделов).

Общее управление Организацией осуществляет Генеральный директор. Статус, порядок назначения и освобождения от должности Генерального директора определяется федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью" и Уставом Организации.

Непосредственное управление осуществляют заместители генерального директора. Заместитель генерального директора назначается и освобождается от должности приказом Генерального директора.

Основными структурными единицами организации являются департаменты, службы и управление делами. Данные подразделения осуществляют управление одной из областей деятельности Организации. Общее управление работой департаментов, служб и управления осуществляют заместители генерального директора. Непосредственное управление работой подразделения осуществляет руководитель департамента (службы, управления). Руководитель подразделения назначается и освобождается от должности приказом генерального директора на основании служебной записки, поданной заместителем генерального директора, курирующего данное подразделение.

Для организации управления конкретными задачами в составе департамента создаются дополнительные структурные единицы: отделы и группы. Общее управление работой отделов и групп осуществляют руководители департаментов. Непосредственное управление работой отдела или группы осуществляет начальник отдела (группы). Начальник дополнительной структурной единицы назначается и освобождается от должности приказом генерального директора на основании служебной записки поданной начальником департамента и завизированной заместителем генерального директора, курирующего данный департамент.

### **Структура управления**

В соответствии с текущими направлениями деятельности и обеспечивающими функциями в административную структуру входят следующие департаменты, управления и службы:

- a) Департамент зачетов и фондовых операций.
- b) Финансово-экономический департамент.
- c) Департамент поставок и товарных операций.
- d) Управление делами.
- e) Служба бухгалтерского учета.
- f) Служба экономической безопасности.
- g) Юридическая служба.

Схематическое изображение структуры управления Организацией приводится в Приложении 1.

Общее управление департаментом зачетов и фондовых операций, финансово-экономическим департаментом, службой бухгалтерского учета и службой экономической безопасности осуществляет Первый заместитель генерального директора - Финансовый директор.

Общее управление департаментом поставок и товарных операций, управления делами и юридической службой осуществляет Заместитель генерального директора.

В состав Департамента зачетов и фондовых операций входят следующие дополнительные структурные подразделения:

- а) Отдел межотраслевых и региональных связей;
- б) Отдел фондовых операций.

В состав Финансово-экономический департамента входят следующие дополнительные структурные подразделения:

- а) Планово-экономический отдел;
- б) Финансовый отдел.

В состав Департамента поставок и товарных операций входят следующие дополнительные структурные подразделения:

- а) Отдел поставок;
- б) Отдел товарных операций.

В состав Управление делами входят следующие дополнительные структурные подразделения:

- а) Отдел кадров;
- б) Отдел охраны;
- с) Канцелярия;
- д) Административно-хозяйственный отдел;
- е) Информационная служба.

Служба бухгалтерского учета, Служба экономической безопасности и Юридическая служба не имеют дополнительных структурных подразделений.

### **Права и обязанности сотрудников Организации**

Сотрудники основных, дополнительных и вспомогательных структурных подразделений назначаются и освобождаются от должности приказом Генерального директора на основании служебной записки от непосредственного руководителя сотрудника, согласованной со всеми вышестоящими руководителями.

Сотрудники подчиняются своему непосредственному руководителю, а также выполняют приказы и распоряжения руководителей вышестоящих структурных подразделений, заместителей генерального директора и генерального директора.

В своей работе сотрудники структурных подразделений руководствуются Положением о подразделении, административными и должностными инструкциями, приказами Генерального директора, распоряжениями заместителей генерального директора, а также распоряжениями и указаниями руководителей вышестоящих структурных подразделений.

Руководитель основного структурного подразделения (департамента, управления, службы) имеет следующие права и обязанности:

- a) подчиняется одному из заместителей генерального директора;
- b) осуществляет непосредственное управление сотрудниками департамента;
- c) докладывает руководству Организации материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности подразделения;
- d) организует деятельность подчиненных ему подразделений (ставит разовые задачи, утверждает планы работ отделов и служб, осуществляет контроль и оперативное управление выполнением планов и решением задач);
- e) организует контроль за исполнением договоров (соглашений, контрактов) по вопросам, относящимся к сфере ведения подразделения;
- f) подписывает или визирует материалы, относящиеся к сфере ведения подразделения;
- g) поощряет сотрудников из премиального фонда подразделения, а также ходатайствовать перед заместителем генерального директора о премировании и изменении размеров материального вознаграждения;
- h) применяет дисциплинарные и материальные меры наказания за нарушения дисциплины, низкое качество выполнения работ, несвоевременное выполнение поставленных задач и т.п.;
- i) вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

Руководитель дополнительного структурного подразделения (отдела или службы в составе департамента) имеет следующие права и обязанности:

- a) подчиняется начальнику департамента;
- b) докладывает руководству Организации материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности подразделения;
- c) организует деятельность подчиненных ему сотрудников (ставит разовые задачи, утверждает планы работ сотрудников, осуществляет контроль и оперативное управление выполнением планов и решением задач);
- d) подписывает или визирует материалы, относящиеся к сфере ведения подразделения;
- e) вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

Сотрудник подразделения имеет следующие права и обязанности:

- a) подчиняется своему непосредственному начальнику;
- b) выполняет отдельные поручения вышестоящих руководителей;
- c) докладывает руководству Организации материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности подразделения;
- d) подписывает или визирует материалы, относящиеся к своей сфере ведения;
- e) вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

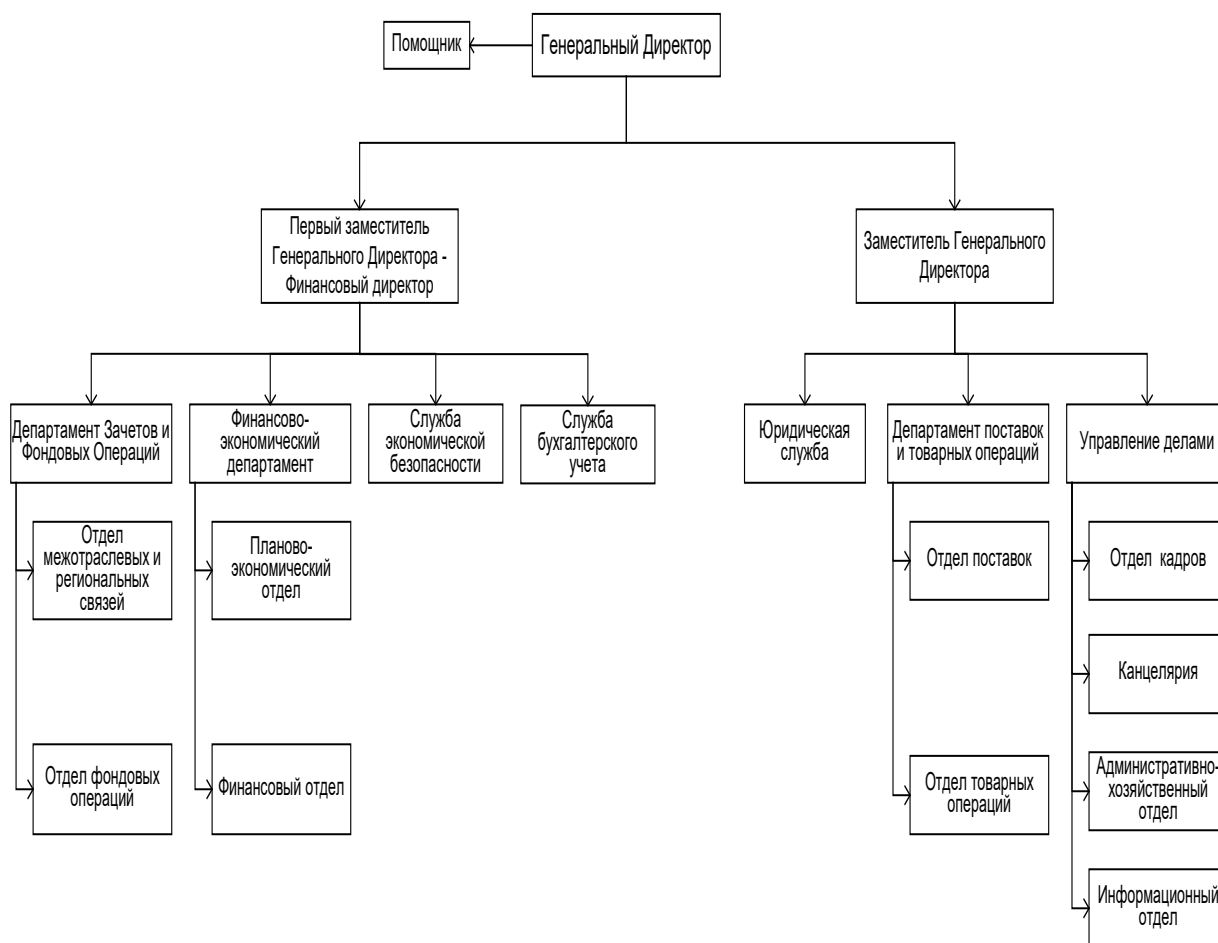
Конкретные должностные обязанности каждого сотрудника Организации должны быть отражены в Должностной инструкции (ДИ) данного сотрудника. Должностные инструкции утверждаются в следующем порядке:

- а) ДИ заместителей и помощника генерального директора утверждает Генеральный директор;
- б) ДИ руководителей структурных подразделений (департаментов, служб, управления) утверждает один из заместителей генерального директора;
- в) ДИ начальников отделов и специалистов утверждает руководитель департамента.

Приложение 1

Утверждаю  
 Генеральный Директор  
 \_\_\_\_\_ Хххххх Х.Х.  
 " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 1997г

административная структура ООО "ррр"



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – Спб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Бакунин М. Самообучающаяся организация. – Режим доступа: <https://bakunin.com/self-learning-organization/>
3. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
4. Веснин В.Р. Теория организации в схемах. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : Проспект, 2015. — 128 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/54884> — Загл. с экрана.
5. Веснин В.Р. Теория организации. [Электронный ресурс]. - Электрон. дан. - М. : Проспект, 2015. - 172 с. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/54883> - Загл. с экрана.
6. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
7. Дафт Р. Л. Теория организации: учебник / Р. Л. Дафт; Пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 729 с. – (Сер. "Зарубежный учебник"
8. Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат), — [www.dx.doi.org/10.12737/2375](http://www.dx.doi.org/10.12737/2375).
9. Демчук О.Н. Теория организации. [Электронный ресурс] / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. — Электрон. дан. — М. : ФЛИНТА, 2012. — 262 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/84195> — Загл. с экрана..
10. Коробейникова Е.Р., Назарова О.Л., Кузнецова Н.В. Обучающиеся организации как лидеры преобразований: обзор мировых практик // В сборнике: СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ. материалы III Всероссийской научно-практической конференции. 2019. С. 98-104.
11. Коротков М.Э. Концепция обучающейся организации. – Режим доступа: URL: [http://www.elitarium.ru/2004/05/20/koncersija\\_obuchajushh\\_ejjsja\\_organizacii.html](http://www.elitarium.ru/2004/05/20/koncersija_obuchajushh_ejjsja_organizacii.html) дата обращения (26.06.2019)
12. Кортювенкова В.В., Кузнецова Н.В. Самообучающаяся организация: искусство и практика управления// В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. материалы VI Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Магнитогорск, 2021. С. 134-142.
13. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг. Учебное пособие. Электронное издание. Магнитогорск, 2017. Том Часть 1 Менеджмент
14. Кузнецова Н.В. Менеджмент. Магнитогорск, 2017.
15. Кузнецова Н.В. Менеджмент. Магнитогорск, 2016.
16. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие для студентов по специальности "Технология художественной обработки материалов" / Н. В. Кузнецова . - Магнитогорск, 2010. – 194 с.



17. Кузнецова Н.В. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. Москва, 2016.

18. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие. - Москва, 2019.

19. Кузнецова Н.В. Модель создания и управления знаниями И. Нонака и Х. Такеучи в практике образовательной организации // Экономика и политика. 2020. № 1 (15). С. 36-41.

20. Кузнецова Н.В. Непрерывная профессиональная подготовка управленческих кадров как необходимое условие инновационного развития // Экономика и политика. - 2018. - № 1 (11). - С. 31-34.

21. Кузнецова Н.В. Миссия как отражение ценностей организационной культуры современного предприятия // Экономика и политика. 2015. № 1 (4). С. 69-74.

22. Кузнецова Н.В. Организация. Организационные структуры управления. Учебное пособие. Электронное издание / Магнитогорск, 2020.

23. Кузнецова Н.В. Основы менеджмента: учебно-методический комплекс для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2006. – 324 с.

24. Кузнецова Н.В., Алексеева Е.А. Исследование внутренней среды организации как предпосылка стратегического анализа ее конкурентного окружения//В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. - Магнитогорск, 2016. - С. 24-32.

25. Кузнецова Н.В. Теория организации и организационное поведение. Электронное издание. - Магнитогорск, 2021. Том Часть 1 Теория организации

26. Кузнецова Н.В. Теория организации и организационное поведение. Электронное издание. - Магнитогорск, 2021. Том Часть 2 Организационное поведение.

27. Кузнецова Н.В. Теория организации. Законы и принципы организации. Электронное издание. - Магнитогорск, 2021.

28. Кузнецова Н.В. Теория организации. Электронное издание / Магнитогорск, 2018.

29. Кузнецова Н.В. Теория организации. Практикум. Электронное издание / Магнитогорск, 2018.

30. Кузнецова Н.В., Безыргаян М.А. Личностные и организационные барьеры творчества персонала современной организации в условиях моногорода // В сборнике: Художественная культура и трансформация индустриального менталитета в условиях моногорода. Сборник научных трудов II Всероссийской (национальной) научной конференции. Под общей редакцией В.А. Жилиной. 2020. С. 89-94.

31. Жилина В.А., Кузнецова Н.В., Жилина Е.А. Языковые игры в социальных манипуляциях // В сборнике: Научная парадигма цивилизации в XXI веке: капитализм, социализм и четвертая технологическая революция. Сборник трудов Десятого международного конгресса передовых

наук (Конгресс WARP). Под редакцией В.И. Бархатова, Д.А. Плетнёва. 2019. С. 261-267.

32. Кузнецова Н.В., Кортювенкова В.В., Хоанг З.Н. Ценностно-ориентированное управление современной организацией // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2019. Т. 10. № 2. С. 62-66.

33. Кузнецова Н.В., Сафронова О.С. Методологические подходы к управлению знаниями в организации // В сборнике: Инновационные, финансовые и экономические аспекты информационной экономики XXI века. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Под редакцией В.Н. Немцева, А.Г. Васильевой. 2020. С. 32-40.

34. Кузнецова Н.В. Менеджмент в малом бизнесе. Электронное издание. Магнитогорск, 2019. Том Часть 2 Основы и особенности управления в малом бизнесе.

35. Лукичева Л.И. Менеджмент организации : теория и практика.- М : Омега-Л,2011. – 488 с.

36. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2005. – 720 с.

37. Мильдзиков З.Т. Критерии развития обучающейся организации // Проблемы экономики и юридической практики. – 2017. - №5.- С.30-32.

38. Мирошниченко Л.А. Теория организации. Практикум: учеб.пособие / Л.А.Мирошниченко. – Магнитогорск: МаГУ, 2012. – 180 с.

39. Модели развития организации: Модель И. Адизиса и модель Р. Дафта. – Режим доступа: URL: <http://andrey-shad.livejournal.com/1456.html>

40. Назарова О.Л., Кузнецова Н.В. Управление изменениями организации в условиях цифровой экономики // В книге: Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. Тезисы докладов 78-й международной научно-технической конференции. 2020. С. 203.

41. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: Теория организации, самоорганизации и управления: Монография / Подлесных В.И., Кузнецов Н.В., Тихомирова О.Г. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с.

42. Обучающаяся организация . – Режим доступа: <https://www.sites.google.com/site/upravlenieznaniami/obucausaasa>

43. Паратнова О. Жизненный цикл организации. Модель И. Адизеса. - Режим доступа: URL: <http://www.psychologos.ru/articles/view/zhiznennyu-cikl-organizacii.-model-i.-adizesa>

44. Парахина В.Н. Теория организации : учеб.пособие / В.Н.Парахина, Т.М.Федоренко. – М. : КноРус, 2008. – 296 с.

45. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.

46. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: учеб.пособие / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003.- 320с.

47. Романов Е.В., Кузнецова Н.В., Пономарева О.С., Назарова О.Л., Литовская Ю.В., Майорова Т.В. Стратегические ориентиры развития экономики России. Магнитогорск, 2019.

48. Ружанская Л.С. Теория организации: учебное пособие. [Электронный ресурс] / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова. — Электрон. дан. — М. : ФЛИНТА, 2017. — 200 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/92712> — Загл. с экрана.

49. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сенге; [пер. с англ. Б.С. Пинскер]. - М.: Олимп-Бизнес, 2003. - 406 с.

50. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.

51. Теория организации и организационная деятельность: монография тезауруса : словарь / Л.А. Жигун. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 240 с.

52. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.

53. Тихомиров В.П. Организационные изменения и концепция обучающейся организации // Экономика, статистика и информатика. – 2004. - №1. – С.5-16.

54. Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации. Учебное пособие. – Москва: Международный консорциум «Электронный университет», МЭСИ, 2004. – 112 с.

55. Федоров И.В., Кузнецова Н.В. Изменение организационной структуры управления компании: пути развития // В сборнике: Современная модель управления: проблемы и перспективы. материалы III Всероссийской научно-практической конференции. 2019. С. 128-132.

56. Федоров И.В., Кузнецова Н.В. Организационная структура управления компании: повышение эффективности как необходимое условие выживания// В сборнике: СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. К 85-летию Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2019. С. 37-41.

57. Федоров И.В., Кузнецова Н.В. Принципы построения структур управления предприятия в условиях организационных изменений // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 148-154.

58. Kuznetsova N.V., Rahimova L.M., Gafurova V.M., Simakov D.B., Zinovyeva E.G., Ivanova L.A. External environment as a factor of ensuring the competitiveness of organizations in the REGIONAL MARKET OF medical services // European Research Studies Journal. 2017. T. 20. № 4A. С. 308-322.

59. Kuznetsova N.V., Vasileva A.G., Rakhimova L.M., Orinina L.V., Kashuba I.V., Kiva-khamzina Yu.L. Methods of assessing the competitive environment of public food service establishments in the context of providing their sustainable development // Journal of Environmental Management and Tourism. 2017. Т. 8. № 2 (18). С. 301-318.

60. Zhilina V., Kuznetsova N., Zhilina E. Transformation of human capital phenomenon: making of new research paradigm // В сборнике: Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Proceedings of the Ecological-Socio-Economic Systems: Models of Competition and Cooperation (ESES 2019). 2020. С. 74-78.

61. Zhilina V.A., Kuznetsova N.V., Akhmetzyanova M.P., Teplykh M.S., Zhilina E.A., Prilukova E.G., Bashirova T.A. The issues of the dialogue of a modern subject with the society // В сборнике: The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. 2019. С. 3454-3461.

62. Zhilina V.A., Kuznetsova N.V., Akhmetzyanova M.P., Zhilina E.A. Modern characteristics and mechanisms of identification of social subject // В сборнике: European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. International Scientific Conference dedicated to the 80th anniversary of Turkayev Hassan Vakhitovich. Kh. I. Ibragimov Complex Research Institute. 2020. С. 2742-2749.

## РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. <http://www.elitarium.ru> - Центр дистанционного образования
2. <http://www.dialogvn.ru> - Журнал «Управленческое консультирование» - по теории и практике управления, становлению системы местного самоуправления, вопросам истории местных органов власти
3. <http://grebennikon.ru> - Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
4. <http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент» - Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в т.ч. теоретико-методологического характера. Представлен полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту
5. <http://www.emd.ru> – Сайт компании «Евроменеджмент» - Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными компаниями.
6. <http://www.marketing.spb.ru> - «Энциклопедия маркетинга» — это интернет-проект, направленный на сбор и предоставление учебных, академических и методико-практических материалов посредством сети Интернет студентам, аспирантам, в том числе специалистам, обучающимся на курсах повышения квалификации, а также формирование академических и практических навыков маркетинговой деятельности у предпринимателей, менеджеров и топ-менеджеров.
7. <http://www.marketologi.ru> – «Гильдия маркетологов».
8. <http://window.edu.ru> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" ([window.edu.ru](http://window.edu.ru)) предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования.
9. <http://www.iqlib.ru> - Интернет-библиотека образовательных изданий, в которой собраны электронные учебники, справочные и учебные пособия.
10. <http://www.garant.ru/> - сайт правовой компьютерной системы «Гарант» – законодательство РФ (кодексы, законы, указы, постановления), аналитика, комментарии, практика
11. <http://www.consultant.ru/> - сайт Компании "КонсультантПлюс",
12. <http://www.finansy.ru/> Финансы.Ru - Книги по финансам, банковскому делу, менеджменту, маркетингу, рекламе, экономической теории, международным отношениям, налогообложению, бух. учету, аудиту; статьи и исследования, пособия, диссертации и авторефераты, обзоры, подшивки и др.
13. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> - Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций, полезных для выполнения контрольной и курсовой работ.
14. [www.rypravlenie.ru](http://www.rypravlenie.ru) - Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление – электронное научное издание. Учредитель: Университет «Дубна». Журнал выходит 4 раза в год, режим доступа свободный. Издается с сентября 2008 года.

Учебное текстовое электронное издание

**Кузнецова Нина Владимировна**

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ.  
ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ: ОРГАНИЗАЦИЯ**

Учебное пособие

Ответственность за содержание возлагается на авторов  
Издается полностью в авторской редакции

2,44 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2022 год  
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»  
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,  
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова»  
Кафедра менеджмента  
Библиотечно-информационный комплекс  
e-mail: [bik@magtu.ru](mailto:bik@magtu.ru)