



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

**Н.В. Кузнецова**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.  
ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

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

Магнитогорск  
2021

**Рецензенты:**

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

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

**Кузнецова Н.В.**

**Теория организации. Законы и принципы организации** [Электронный ресурс] : учебное пособие / Нина Владимировна Кузнецова ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (1,45 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2021. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – 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 978-5-9967-2192-4

Учебное пособие составлено в полном соответствии с программой курса «Теория организации». Пособие предназначено как для организации аудиторных занятий, так и для помощи студентам в самостоятельном освоении соответствующего раздела дисциплины «Теория организации». 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 978-5-9967-2192-4 © Кузнецова Н.В., 2021

© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова», 2021

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ .....	7
Природа и сущность организации.....	7
Организация как система .....	12
Внутренняя среда организации .....	15
Внешняя среда организации .....	20
Жизненный цикл организации .....	22
Законы организации.....	30
Специфические законы социальной организации.....	35
Принципы организации.....	37
Перспективные направления и тенденции развития организации .....	41
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ» .....	48
Вопросы для закрепления теоретического материалы .....	48
Примерные вопросы для собеседования (устного опроса) .....	52
Тестовые материалы .....	54
Творческие задания.....	59
Ситуации для анализа.....	69
Деловая игра «Я - руководитель».....	76
ГЛОССАРИЙ.....	82
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.....	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	96

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях с целью обеспечения повышения эффективности деятельности и эволюции организации развитие организационных наук ориентировано на комплексное объединение теории организации и организационного поведения в новый вектор, что позволяет на общей концептуальной основе представить и развить законы и принципы организации на функционирование работников и групп в организациях<sup>1</sup>. Не понимая сущности организаций и закономерностей и принципов их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности.

Современный менеджер должен знать и уметь применять на практике законы и принципы, которым подчиняются социальные организации. Он обязан владеть теоретическими знаниями и практическими навыками в части проектирования и корректировки организационных систем, управления поведением сотрудников.

Теория организации как отдельное направление управленческой науки представляет собой изучение методологических, методических и практических аспектов, которые дают основу для формирования у обучающихся систематизированных знаний по управлению организацией и организационным поведением, умения самостоятельно принимать управленческие решения для обеспечения эффективной хозяйственной деятельности. Изучаемый курс дает возможность осмысления знаний организационных законов, принципов, правил, необходимых для выработки современного организаторского и инновационного мышления, умения практического осуществления и применения навыков системного и комплексного подходов к решению значимых управленческих задач. Практическое применение теоретических положений – законов, закономерностей и сформулированных на этой основе принципов, методических рекомендаций, методов и правил в организаторской деятельности позволяет повысить степень обоснованности принимаемых решений, полнее использовать имеющиеся и приобретаемые ресурсы. Особое значение это имеет для современных отечественных предприятий, положение которых в условиях рыночной экономики коренным образом меняется[24;44].

«Теория организации» 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 организации позволяет видеть любую проблему через систему-призму организационных отношений и находить путь к ее решению через организационно-конструктивную работу.

---

<sup>1</sup> Теория организации и организационное поведение : учебник / Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В. Кулешова, М.А. Малик, Н.Г Яблонская. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 575 с.

«Теория организации» представляет собой фундамент или философию организаторской деятельности, в котором закладываются общекультурологические, философские, мировоззренческо - методологические элементы подготовки будущего специалиста в области экономики и менеджмента, но и дается конструктивное знание в форме определенных методов, приемов и способов; знание, необходимое для поиска решений конкретных организаторских задач. Она вооружает обучающихся знанием организационных законов, принципов, правил, требующих для выработки современного организаторского мышления, умений и компетенций практического осуществления.

Основной целью освоения дисциплины «Теория организации» является формирование у студентов системного представления об организациях, их функциях, основных закономерностях их существования и развития.

В результате изучения курса обучающийся должен:

знать:

- место теории организации в системе наук, объект, предмет теории организации,
- функции и сущностные признаки организации;
- основные подходы к исследованию организаций;
- основные понятия, позволяющие описывать процесс функционирования и развития организации (организационная структура, миссия, видение, стратегия, жизненный цикл и др.);
- основные законы организационного проектирования и развития организаций;
- сущность организационных систем, их отличительные особенности, системные свойства;
- строение организации, её структурные элементы, формы организационных структур;
- основы и особенности проектирования организационных систем и организационных структур;

уметь:

- применять современные концепции теории организации к анализу деятельности конкретных социальных организаций;
- характеризовать системные свойства организации;
- анализировать систему управления организацией и оценивать ее эффективность;
- характеризовать законы, принципы, регламентирующие функционирование и развитие организаций, обосновывать их влияние на деятельность организаций;
- анализировать элементы организационной структуры и оценивать ее эффективность;
- проектировать структурные элементы организации и обосновывать их выбор;

обладать навыками:

- приемами и навыками в разработке и применении управленческих решений в организации;
- методами реализации основных управленческих функций;
- методами оценки эффективности организационной структуры;
- навыками разработки проектной документации;
- способами проектирования и совершенствования организационной структуры на предприятии.

Курс «Теория организации» 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.

#### **Условные сокращения**

ТО - теория организации

СУ – система управления

ЖЦО – жизненный цикл организации

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

Организация является очень сложным механизмом, поэтому она не может быть предметом изучения только одной науки – теории организации. Изучением организации занимаются многие науки. Организация должна рассматриваться как предмет междисциплинарного изучения.

В рамках данного учебного пособия рассмотрим сначала различные подходы к трактовке природы и сущности организации с целью более глубокого понимания механизма действия законов и принципов организации.

### Природа и сущность организации

Нас окружают всевозможные материальные и нематериальные объекты. По сути, любой объект, любое явление - это организация, упорядоченная совокупность каких-то элементов. Эта упорядоченность (организованность) достигается в процессе организации. Процесс организации может происходить либо стихийно, бессознательно (самоорганизация), либо сознательно в результате целенаправленной деятельностью людей (процесс искусственного упорядочивания). Можно сделать следующий вывод: организация как явление носит универсальный характер и наблюдается во всех процессах и объектах окружающего нас мира и в нас самих. Без организации, организованности нет никакого реального бытия.

Общество состоит из множества организаций, с которыми связаны все аспекты человеческой жизни. Можно сказать, что любое проявление нашей жизни связано с организациями[37].

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[12,22,31,32,33,43,49,53,56 и др.]. В таблице 1 и на рис.1 рассмотрим различные подходы к трактовке дефиниции «организация»

Таблица 1

Подходы к трактовке дефиниции «организация»

Организация - как	Сущностная характеристика подхода
деятельность	деятельности по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве, поэтому такое толкование близко к понятию «организовывать»;
объект	объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; упорядоченная совокупность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, согласованно взаимодействующих друг с другом для достижения определенной цели

Организация - как	Сущностная характеристика подхода
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
явление	представляет собой физическое объединение реальных элементов, формирующих организацию; определяя внешние формы, структуры объектов окружающего мира, служа объектом формализации и классификации их организации
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)

Составлено на основе [12,22,31,32,33].



Рис. 1. Понятие организации [19,23,28,29,31,32,33]

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»[41].

Из приведенных определений следует, что организация может рассматриваться как в статике, так и в динамике. Организация в статике представляет собой некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью, а в динамике – разнообразные процессы по упорядочению своих структурных элементов[37].

Наряду с данными выше определениями организации есть еще и третье – как формы существования социальных и производственно-хозяйственных систем (организация как состояние системы). В данном случае под организацией понимается объединение людей и материально-вещественных элементов, предназначенное для реализации некоторой программы (деятельности) и функционирующее на основе определенных правил и процедур [37,53].

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.2).



Рис. 2. Классификационные признаки организаций[19,22,23,28,31,32,33]

В таблице 2 приведем различные подходы к классификации организаций. Кроме того классифицировать организации можно по следующим основаниям[34]:

## 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; – гомогенные; – гетерогенные.

В табл. 3 представим сравнительные характеристики организаций приростного и предпринимательского типа

Таблица 3

## Сравнительные характеристики организаций приростного и предпринимательского типов поведения[3,4]

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

Параметры	Приростной тип	Предпринимательский тип
Основа поощрения	Результативность	Творчество, инициатива
Структура организации	Стабильная	Гибкая

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

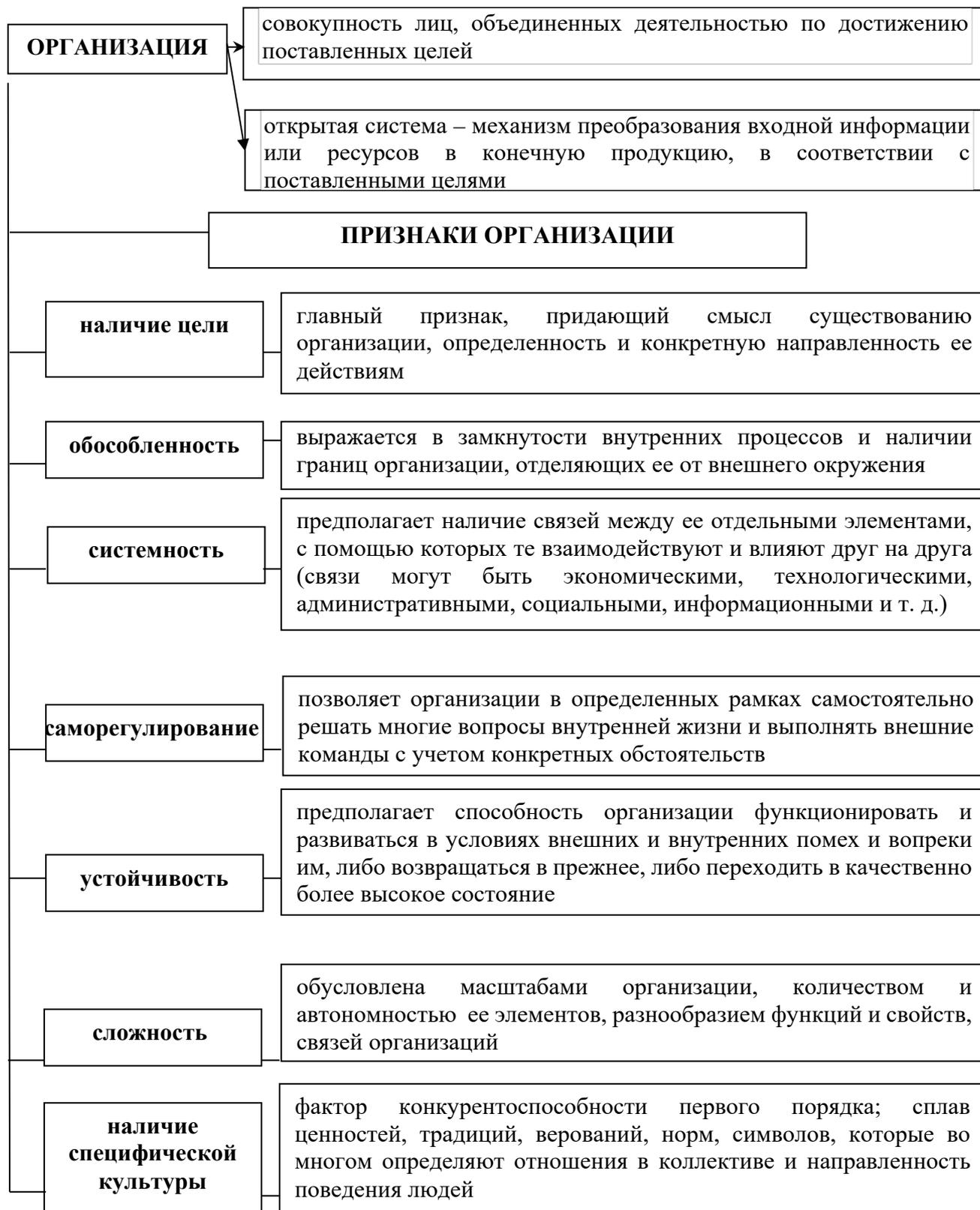


Рис. 3. Признаки организации [19,22,23,27,28,31,32]

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 звездущих ученых и специалистов-практиков 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.

### **Организация как система**

В рамках курса «Теория организации» основным инструментом для изучения понятий, процессов и явлений служит системный подход.

*Системный подход* - 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 4 перечислим и охарактеризуем основные системные признаки или свойства организации.

Таблица 4

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 [31,32,37,45]

Организационные системы принято подразделять на техническую, биологическую и социальную подсистемы[20]. Коротко охарактеризуем их в таблице 5.

Таблица 5

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

Подсистемы	Состав	Характер принимаемых решений
Биологическая подсистема	флора и фауна планеты, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы, например, муравейник, человеческий организм и др.	. Набор решений в биологической системе также ограничен из-за медленного эволюционного развития 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 методах реализации. Это объясняется высоким темпом изменения сознания человека, а также нюансов в его реакциях на одинаковые и однотипные ситуации.

На рис. 4 показано взаимодействие данных подсистем.

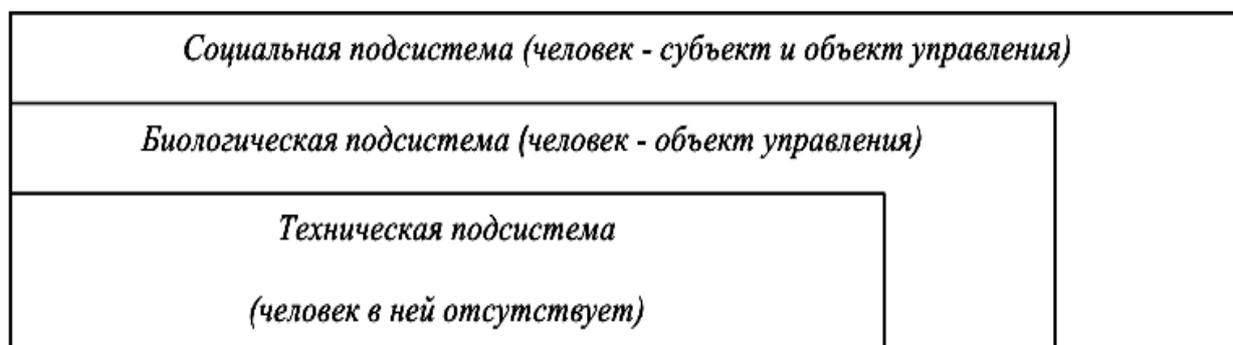


Рис. 4. Взаимодействие подсистем

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. 5).

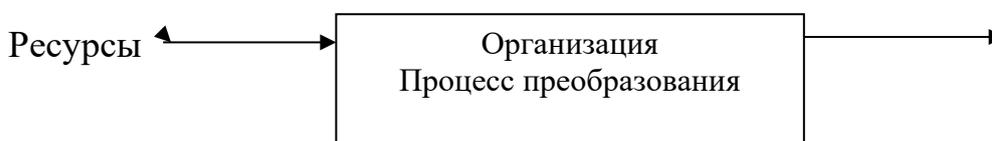


Рис. 5. Организация как открытая система

Таким образом, основными частями открытой системы являются входы, процесс преобразования входов, а также выходы (таблица 6).

Таблица 6

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 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.14 представлены сущностные характеристики внутренней среды организации.

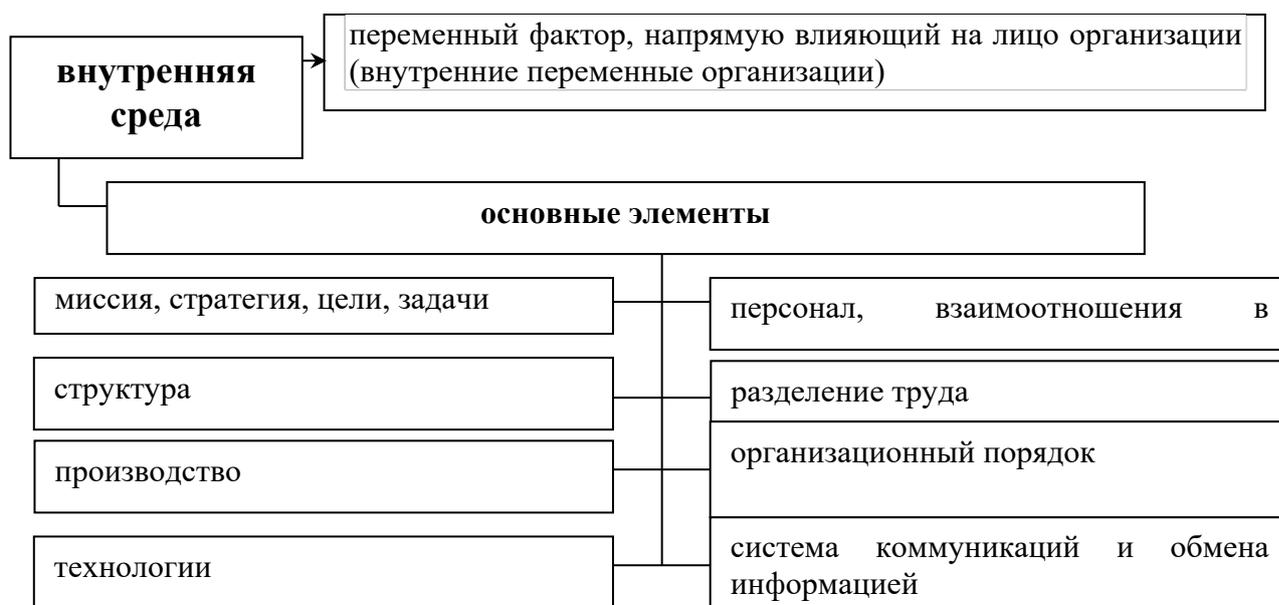


Рис. 6. Внутренняя среда организации [19,23,28,31,32]

На основании [2,3,4,6,7,8,10,13,14,17,18,19,21,23,27,28, 29,30,31,35,36,37, 40, 53, 55, 64,65] 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.7 представлен пример дерева целей организации.

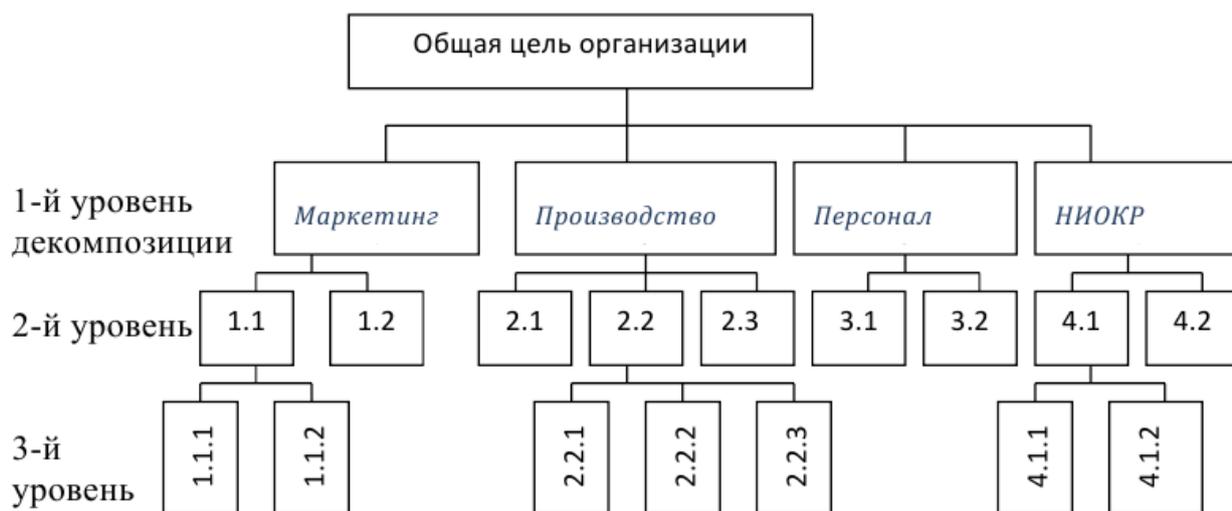


Рис. 7. Дерево целей [27,28,29,31]

**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 [22,23,58,59,60,61]. 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[35]. 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.

На рис. 8 представлены основные направления анализа внутренней среды организации.

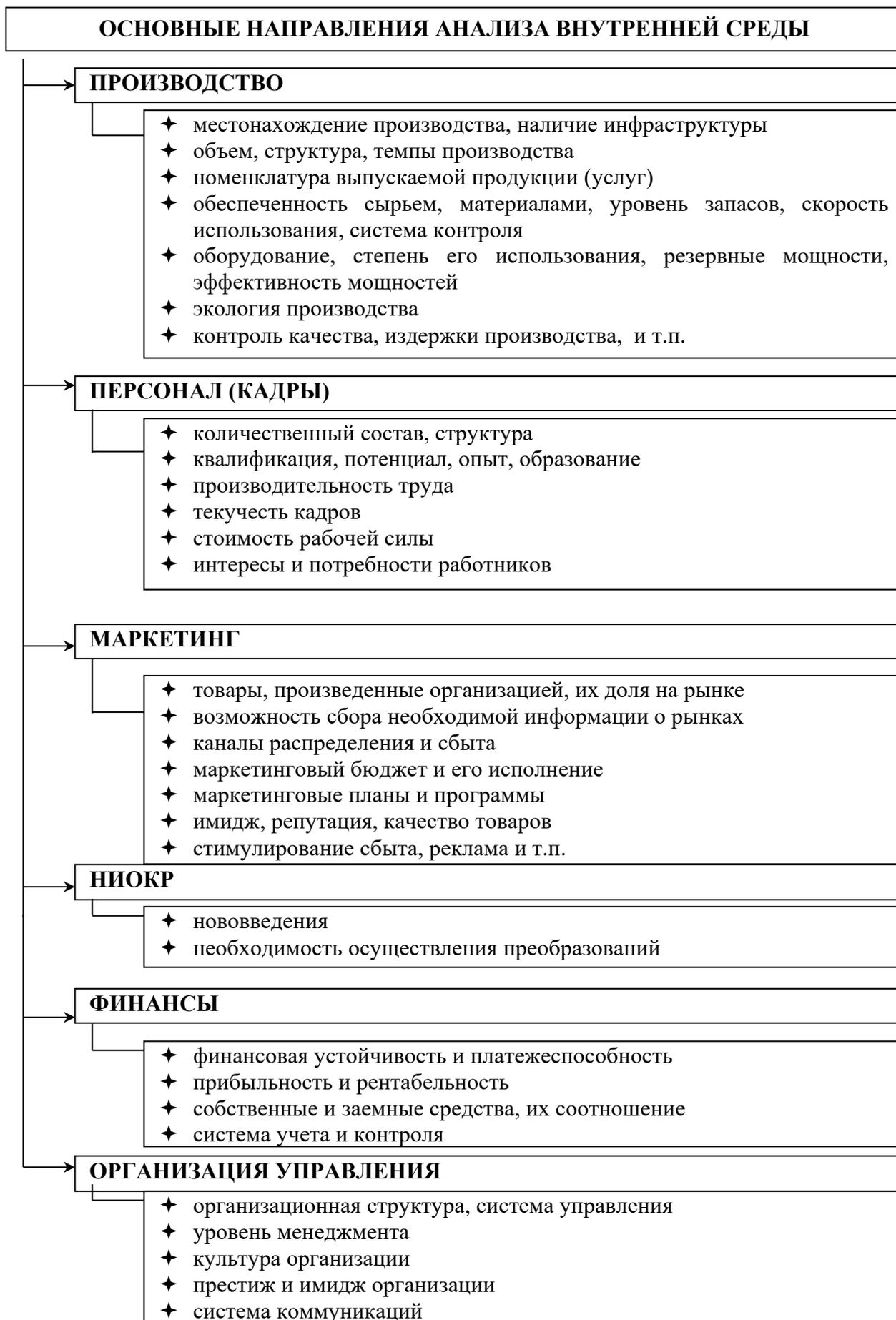


Рис. 8. Основные направления анализа внутренней среды организации[19,23,31]

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.

### Внешняя среда организации

Любая организация развивается на основе взаимодействия с внешней средой и её основные компоненты (элементы, процессы) невозможно рассматривать вне среды, в которой она действует [24,31,32,40,45,53].

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 (микрочреждением) и фоновым (макрочреждением).

На рис. 9 перечислены основные характеристики внешней среды организации.



Рис. 9. Внешняя среда организации [27,28,31,32]

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

Влияние внешней среды рассматривается как прямое и косвенное воздействие (рис. 10).



Рис. 10. Внешняя среда организации [23,27,28]

Внешняя среда организации иначе называется окружением. Сегодня принято выделять два его уровня [23,27,31,37,45]. В таблице 7 дадим описание выделенных уровней.

Таблица 7

#### Уровни внешнего окружения организации

Уровни	Характерные особенности
<i>Микроокружение</i> (деловое окружение)	Окружение, с которым организация непосредственно контактирует, взаимодействует. Деловое окружение формирует факторы прямого воздействия, непосредственно влияющие на деятельность организации. Это поставщики ресурсов, покупатели, партнеры, конкуренты, органы государственной власти и управления, банки, страховые общества.
<i>Макроокружение</i> (фоновое окружение)	Окружение, которое формирует факторы косвенного воздействия, создаёт общие условия жизнедеятельности организаций. Его образуют политические, экономические, технологические, правовые, социокультурные, демографические, природные, экологические и другие факторы. Факторы косвенного воздействия оказывают опосредованное воздействие на организацию через изменение факторов прямого воздействия.

В рыночной экономике руководителям приходится постоянно учитывать влияние факторов внешней среды, так как организация как открытая система зависит от поставок ресурсов, энергии, кадров, а также действий потребителей,

конкурентов. Поскольку любую организацию окружает огромный мир с множеством влияющих факторов, ее руководство должно отслеживать и учитывать только те существенные для нее факторы, которые решающим образом влияют на успех организации. Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо не только учитывать влияние факторов внешней среды, но и своевременно принимать меры по нейтрализации негативного их воздействия на организацию.

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 и реализуемых руководителем управленческих решений, определяет уровень эффективности деятельности организации. Однако успех деятельности организации зависит и от факторов внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры».

В условиях рыночной экономики 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.

В современных условиях выжить и эффективно функционировать в быстро меняющихся условиях может только та организация, которая вовремя перестроится и приспособится к окружающей среде [27,31].

### **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. 11-12 представлены основные этапы жизненного цикла организации (ЖЦО).

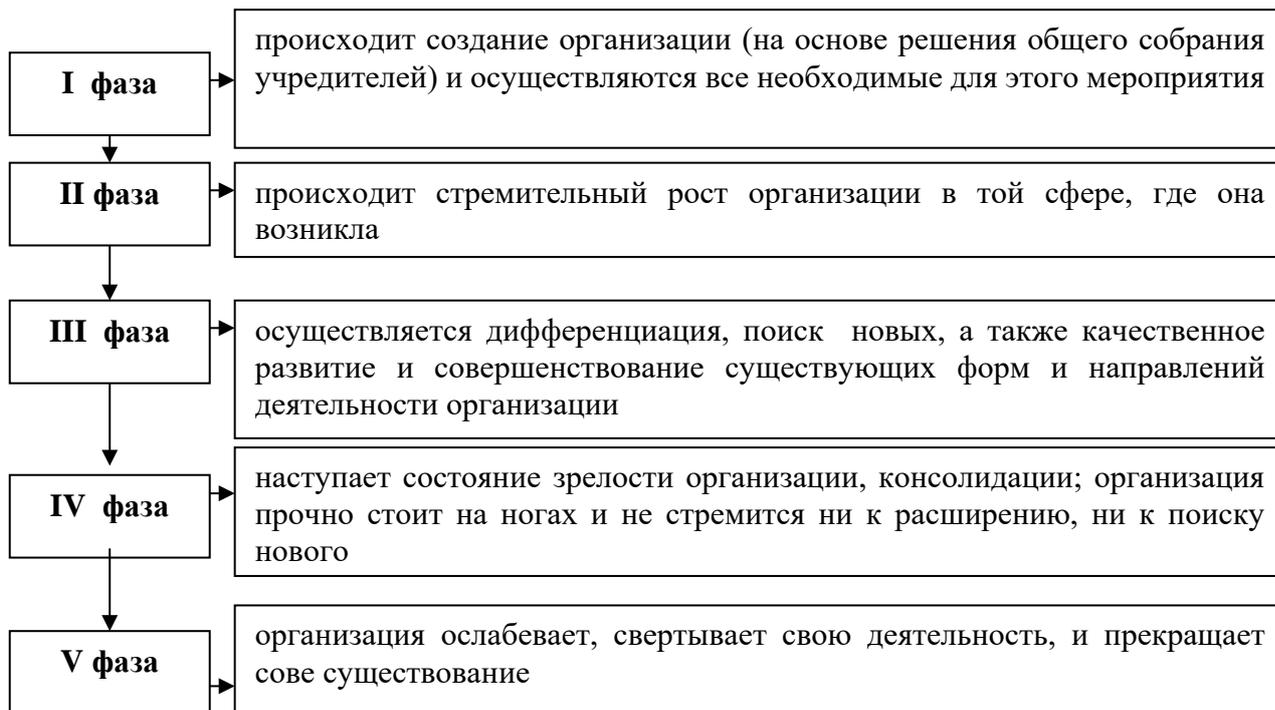


Рис. 11. Жизненный цикл организации [23,27,28]

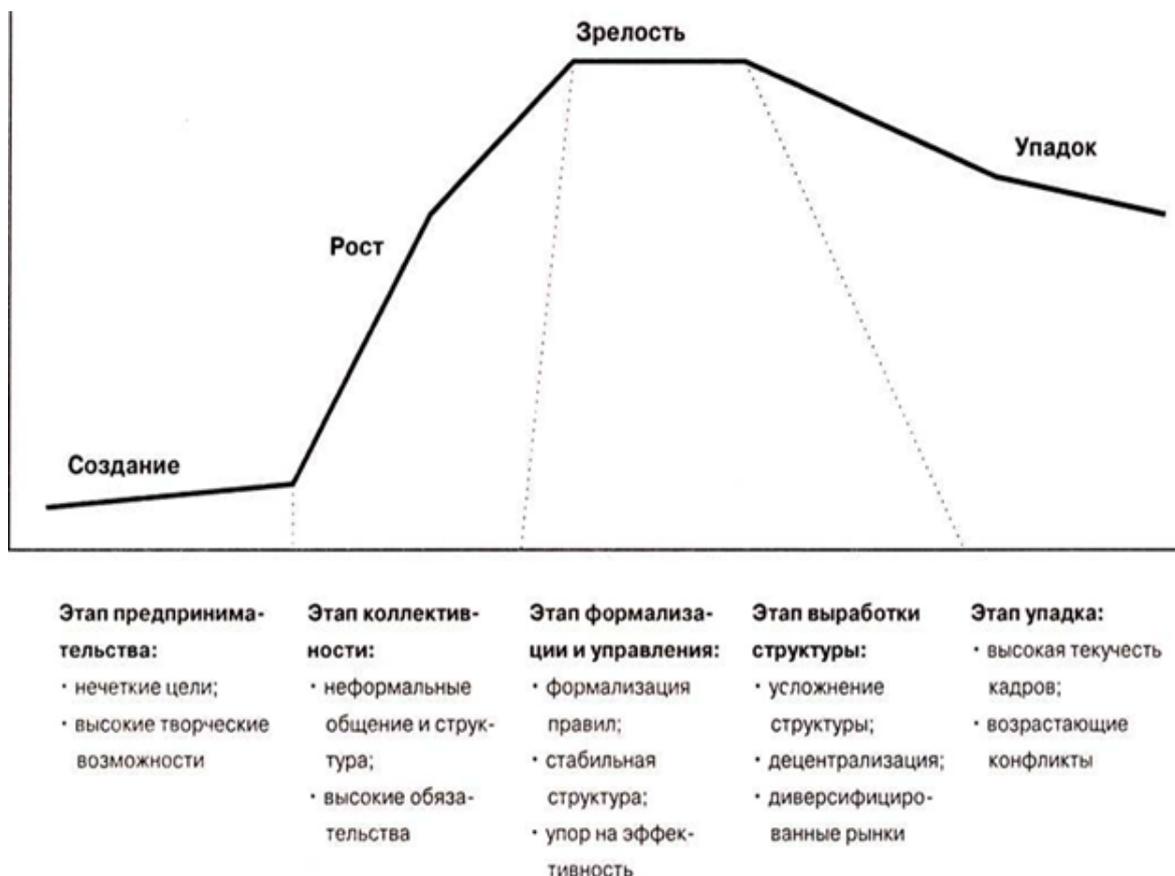


Рис.12. Стадии жизненного цикла организации

Особый интерес вызывают подходы к выделению этапов ЖЦО, предложенные И.Адизеосм и Р.Дафтом.

Согласно модели И.Адизеса [1], в процессе жизнедеятельности организации можно выделить девять закономерных последовательных этапов (рис. 13).



Рис. 13. Стадии жизненного цикла организации по И.Адизесу[1]

На основании материалов источников [1,38,39] охарактеризуем основные этапы ЖЦО по И.Адизесу и представим их описание в таблице 8.

Таблица 8

Этапы ЖЦО И.Адизеса

Этап	Описание
"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.
"Младенчество".	1. 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

Этап	Описание
	<p>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.</p>
<p><b>"Стадия быстрого роста"</b> ("Давай-давай!").</p>	<p>Этап для которого характерны - 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.</p> <p>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.</p>
<p><b>"Юность"</b>.</p>	<p>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 расплывенные, 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</p>

Этап	Описание
	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".
<b>"Расцвет"</b>	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".
<b>"Стабилизация"</b>	Стадия характеризуется 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.
<b>"Аристократизм"</b> .	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".

Этап	Описание
<b>"Ранняя бюрократизация "</b>	Для этапа 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.
<b>"Бюрократизация и смерть".</b>	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)

составлено на основе [1,7,8,9,31,38,39, 40].

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[38].

Современный специалист в области организационного поведения, профессор университета Вандербильт, Ричард Дафт (англ. Richard Daft) описал еще одну модель организационного развития (рис.14, таблица 9).

СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

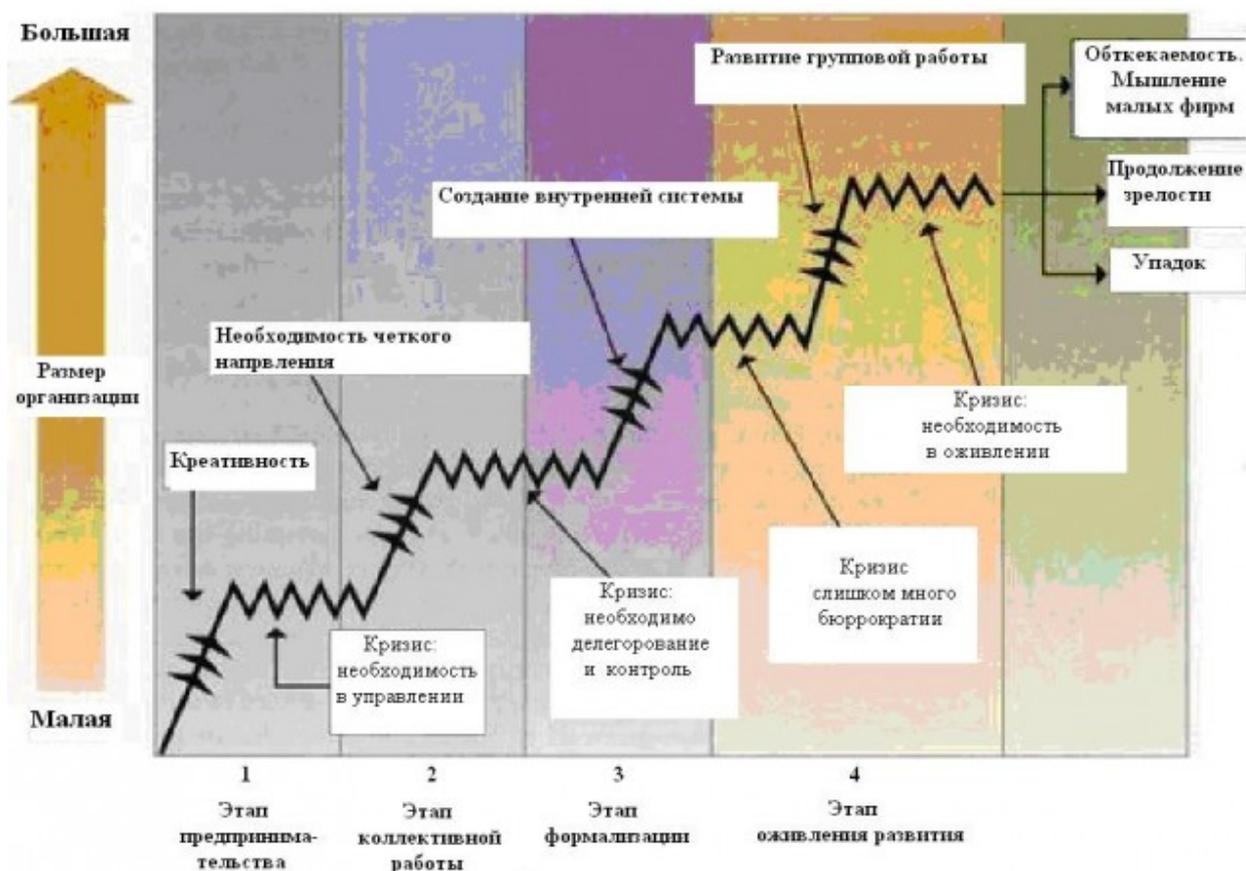


Рис. 14. Модель жизненного цикла организации Р.Дафта[38]

Таблица 9

Модель ЖЦО Р.Дафта

Этап ЖЦО	Характерные особенности
<b>Стадия 1.</b> "Предпринимательство".	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,

Этап ЖЦО	Характерные особенности
	теряет контроль над организацией. Наступает кризис недостатка руководство.
<b>Стадия 2.</b> "Коллективная работа".	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.
<b>Стадия 3.</b> "Формализация".	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.
<b>Стадия 4.</b> "Развитие групповой работы".	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"

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 большее 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 И. 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[9]».

### **Законы организации**

Деятельность каждой организации основана на зависимостях, закономерностях и законах. Эти понятия очень близки по смыслу, одно проистекает из другого, попробуем их развести в таблице 10.

Таблица 10

Трактовка основных понятий

Понятие	Трактовка
<i>Закон</i>	<p>- это отражение объективных и устойчивых связей явлений, проявляющихся, в природе, обществе, человеческом мышлении, организации (отношение одного из них к другому как отношение следствия к причине).</p> <p>- это система общих, устойчивых и повторяющихся зависимостей</p> <p>– это устойчивая объективная связь явлений или событий, которая присуща большому числу организаций и обладает повторяемостью в сходных условиях»; это «необходимая, существенная и устойчивая связь между элементами внутренней и внешней среды, обуславливающая их упорядоченное изменение» [49].</p>
<i>Зависимость</i>	<p>это наличие связи между определенными предметами, процессами или явлениями. Это связь, между входным воздействием и результатом его преобразования. Например, можно сказать, что заработная плата работника в организации зависит от его личной производительности. Или существует связь между размером премии и трудовой активностью человека. Вначале проявляется зависимость, затем при наличии определенных условий она перерастает в закон.</p>

Понятие	Трактовка
<i>Закономерность</i>	указывает на то, что таких зависимостей несколько и что они достаточно объективны и устойчивы. Например, установлено, что если грамотно использовать методы мотивации, то производительность работы увеличивается, а ее качество улучшается.

На основе данных трактовок можно выстроить цепочку по нарастающей: **ЗАВИСИМОСТЬ – ЗАКОНОМЕРНОСТЬ – ЗАКОН**[31,32,37,53]. Вначале появляется зависимость, потом она при определенных условиях перерастает в закономерность, потом становится законом. То есть наличие зависимостей и закономерностей это основа формирования законов

Если в природе законы проявляются как стихийная сила, регулирующая процессы, протекающие в физическом мире, и не зависящая от человека. То в социальной сфере законы:

- действуют стихийно, являясь регуляторами человеческих отношений, как части объективного мира,
- обусловлены как объективными условиями, так и психологическими особенностями людей;
- действуют искусственные субъективные законы, которые разрабатываются специалистами, руководителями, устанавливаются на достаточно длительный срок общие правила деятельности: правовые нормы, стандарты, технические и организационные регламенты[37].

Законы:

- определяют отношения между работниками и группами в социальных организациях и проявляются в процессе их деятельности (проявляясь в отношениях между организациями и людьми, работающими в этих организациях);
- регламентируют деятельность организаций, поэтому менеджерам их необходимо знать, учитывать, им необходимо следовать (действовать соответственно закону, а не вопреки ему);
- формируют теоретический фундамент эффективного управления деятельностью организации;
- способствуют переходу от эмпирического (основанного только на опыте) подхода к профессиональному;
- повышают управленческую культуру;
- позволяют прогнозировать события, адекватно оценивать возникающие ситуации и правильно на них реагировать.

Законы имеют механизм действия и механизм использования.

*Механизм действия* представляет собой формирование зависимости выходных параметров от входных; определение допустимой инерционности, запаздывания и порога реагирования[52].

*Механизм использования* – это набор правил и норм для работника, реализующего механизм действия, с указанием перечня его прав и ответственности[10,31,52].

Существуют различные точки зрения на классификацию и формулировку законов, но в них нет принципиальных различий, различия касаются в большей мере терминологии. Действующие законы организации можно разделить на две большие группы – объективные и субъективные (рис. 15).

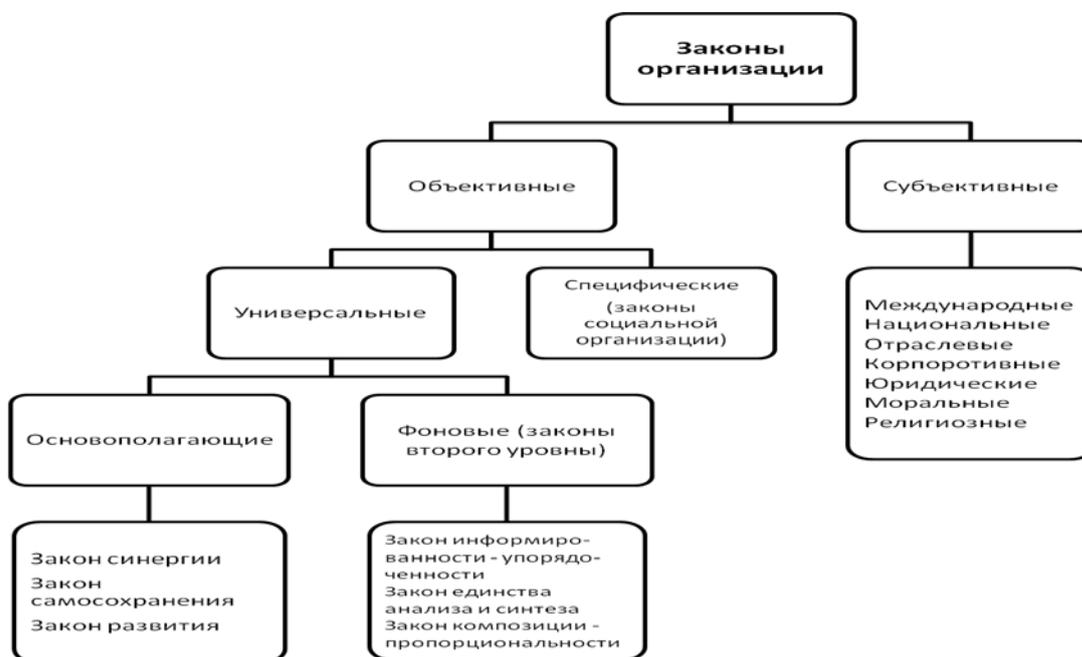


Рис.15. Классификация законов организации [37]

Ю.Н.Лапыгин отмечает, что **«законы организации – это объективные законы, а законы для организаций – законы субъективные»**[52].

Объективные законы отражают связь элементов в организации как системе, они действуют стихийно, независимо от воли и желания человека.

Субъективные законы разрабатываются и принимаются в обществе для более детальной регламентации организационных отношений различного уровня: международных (Всеобщая декларация прав человека), национальных (Конституция РФ), корпоративных (устав предприятия), юридических, моральных, религиозных (десять заповедей в христианстве).

Действие универсальных законов распространяется на все виды систем – социальные, биологические и отчасти технические.

Специфические законы объединяют ряд законов, касающихся только социальных и хозяйственных организаций.

В состав универсальных законов входят основополагающие (общие, основные) законы и менее важные (законы второго уровня, фоновые).

Рассмотрим в таблице 11 основополагающие законы 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

<b>Закон</b>	<b>Формулировка закона</b>	<b>Примечание</b>
<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 12.

## 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 и-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. Использование закона композиции и пропорциональности на практике

Закон	Формулировка закона	Примечание
		<p>помогает решать проблемы планирования, производства, распределения, учета, стимулирования и пр. Руководитель организации с помощью рассматриваемого закона стремится создать команду единомышленников и гармоничное предприятие. 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>

### **Специфические законы социальной организации**

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 13 перечислим и охарактеризуем специфические законы организации (или законы социальной организации)

Таблица 13

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 [10] 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 приспособливаться к результатам действия закона, которые могут быть и негативными для организации.

Мы полностью разделяем точку зрения Б.З.Мильнера[53], С.В. Рогожина, Т.В.Рогожиной[4339] 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, обеспечивая достижение глобальной цели организации.

## **Принципы организации**

Любая деятельность, в том числе и организационная, выполняется в рамках каких-то установленных правил. Знание законов организации позволяет сформулировать правила, необходимые для построения рациональных систем и процессов. Эти правила в науке принято называть принципами.

*Принцип* – это оптимальное правило (норма) действия, вытекающее из закона и являющееся соответственно отражением объективных закономерностей практики.

*Принципы организации* – это общие правила формирования упорядоченных, рациональных систем и процессов, это правила, на основе которых осуществляется построение, функционирование и развитие организаций. Они определяют требования к конкретной организации, её структуре, системе управления. В соответствии с этими требованиями устанавливаются взаимоотношения между уровнями управления, подразделениями, людьми в организации, между организацией и другими организациями, между организацией и государственными органами, применяются те или иные методы управления организацией[19,23,28,31].

В теории организации существует много классификаций принципов организации [4,12,31,32,37,42,43,52,53 и др.].

В таблице 14 представим группировку принципов организации.

Таблица 14

Принципы организации [9,10,31,32,54]

Группа принципов	Состав принципов	Содержание принципов
<b>Структурные принципы</b>	Разделение труда Единство цели и руководства Соотношение централизации и децентрализации Власть и ответственность	Обеспечивают четкое взаимодействие между общими целями и задачами, с одной стороны, и их разделение на более частные и мелкие, с другой, способствуя правильному подбору и назначению руководителей, закрепление за ними соответствующих полномочий и ответственности, а также объединение подразделений цепью целевых команд
<b>Принципы процесса</b>	Справедливость Дисциплина Вознаграждение (мотивация) персонала Корпоративный дух Единство команд Подчинение главному интересу	Предопределяют характер и содержание деятельности руководителей, их взаимоотношения с подчиненными; их необходимо учитывать при проектировании организационных структур
<b>Принципы конечного результата</b>	Порядок Стабильность Инициатива	Определяют оптимальные характеристики организации

Любая организация проходит часть этапов или все этапы жизненного цикла. Условно эти этапы можно объединить в две группы: статическую и динамическую. К статической группе относятся этапы создания и гибели (сокращения или ликвидации) организации. К динамической группе относятся все остальные этапы жизненного цикла: рост, зрелость, старение. При прохождении каждого этапа организация соответственно руководствуется теми или иными принципами деятельности.

*Статика* (в пер. с гр. – равновесие) – это уравновешенное состояние организационной системы, в котором она находится, независимо от изменений (как позитивных, так и негативных), происходящих во внешней среде. Все параметры и показатели, отражающие деятельность организации, остаются при этом неизменными в течение определенного времени[50].

*Динамика* (в пер. с гр. – сила) – это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий. Для динамически развивающихся организаций характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки с целью получения дополнительной прибыли[53].

В таблицах перечислим и охарактеризуем принципы статического и динамического состояния организации, и конкретизируем их в принципах структуризации, процессуализации и рационализации (табл.15-19).

Таблица 15

Принципы статического состояния организации

Принципы	Содержание принципа
<b>приоритета цели</b>	наивысший приоритет имеет цель, затем следуют задачи, функции, структура и персонал
<b>приоритета функций над структурой</b>	тип структуры должен соответствовать комплексу реализуемых ею функций
<b>приоритета субъекта управления над объектом</b>	при создании компании или структурного подразделения прежде всего должен быть выбран руководитель, а затем уже им подбирается персонал

Таблица 16

Принципы динамического состояния организации

Принципы	Содержание принципа
<b>приоритета персонала</b>	в процессе функционирования компании главное внимание должно уделяться вопросам, связанным с управлением персоналом
<b>приоритета структур над функциями</b>	в действующих компаниях со временем отлаживаются элементы структуры, введение новых функций должно быть согласовано с существующей структурой
<b>приоритета объекта управления над субъектом</b>	будущие руководители должны подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом их совместимости с коллективом.

Таблица 17

Принципы структуризации

Принципы	Содержание принципа
<b>Целеполагания</b>	- рациональной является структура, ориентированная на осуществление главных целей, прежде всего миссии организации; рациональность структур отдельных производственных и функциональных подразделений определяется соответствием их целевой ориентации
<b>Адаптивности</b>	- структура должна быть способна адаптироваться (приспосабливаться) к изменениям внутренней и внешней среды, изменениям целей и стратегий организации. Это обеспечивается за счет её гибкости, которая осуществляется путем перестройки структуры, формирования новых подразделений и ликвидации старых
<b>Полной координации</b>	- в организации должен существовать общий управляющий центр или общий координирующий центр для обеспечения согласованности всех компонентов и связей, а также развернутая система обратных связей

Принципы	Содержание принципа
<b>Минимума сложности</b>	- структура организации должна быть по возможности простой. Для этого необходимы постановка четких целей для структуры и её отдельных компонентов, сокращение промежуточных звеньев и устранение дублирования функций, должностных обязанностей и каналов связей.
<b>Полномасштабности</b>	- в организации не должно быть структурных блоков и отдельных работников, не включенных в единую сеть системообразующих связей
<b>Предела автономии</b>	- каждый компонент структуры должен обладать определенной самостоятельностью, но при этом не должна нарушаться целостность структуры организации. Чем выше уровень иерархии, к которому принадлежит компонент, тем большей степенью автономности он может обладать.
<b>Сочетания централизации и децентрализации</b>	- в рациональной структуре должно быть оптимальное сочетание уровня централизации и децентрализации, позволяющее обеспечить эффективность работы организации и наиболее полное достижение её целей
<b>Масштаба управляемости (нормы управляемости)</b>	- в рациональной структуре должен быть установлен оптимальный масштаб управляемости. <i>Масштаб управляемости</i> – это количество работников, непосредственно подчиненных одному руководителю

Таблица 18

## Принципы процессуализации

Принципы	Содержание принципа
<b>Направленности</b>	- организационный процесс должен осуществляться в одном четко определенном направлении
<b>Прямоточности</b>	- при наличии нескольких вариантов протекания процесса нужно выбирать тот, где отсутствуют лишние и возвратные движения
<b>Результативности</b>	- реализация процесса должна обеспечивать получение результата, соответствующего цели этого процесса
<b>Эффективности</b>	- организационный процесс должен обеспечивать получение наилучшего результата на единицу затрат соответствующих ресурсов
<b>Восприимчивости</b>	- организационный процесс должен быть способен воспринимать воздействия со стороны субъекта управления и реагировать на них желаемым для субъекта образом. Восприимчивость процесса необходима для обеспечения его управляемости
<b>Информированности</b>	- целенаправленная организация возможна только по отношению к процессу, способному нести в себе информацию, необходимую для управления этим процессом.
<b>Ритмичности</b>	- означает соответствие между длительностью стадии, фазы процесса и происходящими в ходе ее изменениями. Другими словами, ритмичностью называют пропорциональность между продолжительностью стадии процесса и полученными при этом результатами

Таблица 19

## Принципы рационализации

<b>Принципы</b>	<b>Содержание принципа</b>
<b>Концептуализации</b>	- для научно обоснованной рационализации необходимо предварительно выбрать основную идею, концепцию повышения организованности системы
<b>Алгоритмизации</b>	- научно обоснованная рационализация предполагает использование четкой, логически обоснованной программы действий
<b>Систематизации</b>	- рационализация должна быть системной, т.е. на каждом этапе каждое изменение должно быть согласовано с другими изменениями
<b>Концентрации</b>	- при осуществлении рационализации основные усилия должны быть сконцентрированы на главном объекте, главной сфере и главном направлении рационализации
<b>Нормализации</b>	- состоит в создании условий, которые обеспечивают сохранение целостности системы, поддержание равновесия во внешней и внутренней среде системы, реализацию её целей и эффективное выполнение основных функций

Таким образом, можно констатировать, что принципы структуризации в большей мере «работают» на обеспечение стабильной, устойчивой структуры организаций. Принципы процессуализации обеспечивают изменение, развитие, движение, т.е. динамику организаций.

### **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, дебюрократизацией;
- 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 [11,12,15,16,22,25,28,31,32,39,45,48,53,58].

Переход от концепции независимости от среды к пониманию необходимости приспособляться 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. 20-21).

Таблица 20

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 21

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

<i>Параметры</i>	<i>Традиционная организация</i>	<i>Организация предпринимательского типа (бизнес-система)</i>
Возможность прямого общения исполнителей с высшими руководителями	Исключается	Приветствуется
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 [25,39,53].

*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 я/самообучающиеся организации* – это организации, сотрудники которых постоянно обучаются в условиях быстрых изменений внешней среды[15,16].

В таблице 22 перечислены принципы действия обучающихся организаций.

Таблица 22

Принципы действия обучающихся организаций

Принципы действия
✓ 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

Организационное обучение в настоящее время есть один из основных источников создания конкурентных преимуществ любой организации. 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.

## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

### Вопросы для закрепления теоретического материалы

1. Что представляет собой теория организации? С каких позиций необходимо подходить к трактовке данного понятия?
2. В чем заключается междисциплинарный характер теории организации? На каких примерах можно проследить связь теории организации с другими науками?
3. Охарактеризуйте объект, предмет и методы теории организации.
4. Сформулируйте и охарактеризуйте основные функции теории организации.
5. Изучите типологию организаций по Г.Минтцбергу, выделив основные характеристики организаций.
6. Перечислите и охарактеризуйте основные концепции организации.
7. Раскройте сущность организации с точки зрения различных подходов. В чем их практическое применение?
8. Выберите реально существующую организацию. Определите ее внутренние переменные и их содержание. Сформулируйте миссию и цели развития организации.
9. Что общего между понятиями «организация» и «система»? Чем отличается понятие «организация» от понятия «система»?
10. Справедливо ли утверждение, что любой объект – это организация. Ответ аргументируйте конкретными примерами.
11. Рассмотрите выбранную организацию с позиции системы, и охарактеризуйте ее в виде совокупности составляющих подсистем.
12. Как могут изменяться внутренние переменные организации под влиянием внешних факторов?
13. Рассмотрите классификацию социальных и хозяйственных организаций. Приведите примеры.
14. Что такое жизненный цикл продукта и организации. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы ЖЦО по модели И.Адизеса.
15. Что такое жизненный цикл продукта и организации. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы ЖЦО по модели Р.Дафта.
16. Может ли консервативная организация выжить в постоянно меняющихся условиях рыночной экономики? Какие законы организации будут действовать в данных условиях? Почему? Ответ аргументируйте, используя конкретные примеры.
17. Как вы понимаете утверждение «Социальная организация как открытая система». Ответ подтвердите примерами реальной практики.
18. Приведите пример системы, выделив ее подсистемы, элементы, а также прошлое и будущее этой системы.
19. Обсудите основные свойства организации как системы, прокомментируйте их, используя конкретные примеры.

20. Перечислите и охарактеризуйте основные нормативные документы, на основании которых создается и регистрируется организация.

21. Что представляет собой статическое состояние организации? В чем особенность данного состояния? Приведите примеры.

22. Что представляет собой динамическое состояние организации? В чем особенность данного состояния? Приведите примеры.

23. В чем заключаются условия перехода зависимости в закон? Приведите примеры.

24. Охарактеризуйте действие закона синергии в организации, проиллюстрируйте его на конкретных примерах действие закона синергии в организации. Почему его принято относить к главным организационным законам. Какие преимущества дает организации учет и использование закона синергии?

25. Для каких этапов ЖЦО важен закон информированности-упорядоченности? Сформулируйте практические рекомендации руководителю, исходя из закона информированности-упорядоченности. Объясните, почему владение информацией повышает степень устойчивости организации.

26. Каково назначение специфических законов организации?

27. Какие принципы входят в группу общих принципов организации, каковы технологии и условия реализации данной группы принципов?

28. Рассмотрите принципы рационализации, дайте им точную формулировку, определив их характеристики, особенности и условия реализации.

29. В чем заключается принцип развития организации и как он соотносится с законом развития? Приведите пример из реальной практики.

30. Как соотносятся, на ваш, взгляд понятия «организация» и «управление»?

31. В басне И. Крылова «Лебедь, Рак и Щука» все усилия героев оказались напрасными. Почему – с точки зрения теории организации? Какие законы и принципы организации находят действие в данной басне?

32. Внимательно прочитайте представленные ниже утверждения. Отметьте неверные и перефразируйте их так, чтобы получились правильные формулировки. Ответы подтвердите примерами.

- Ф.Тейлор является инициатором экспериментов в г.Хоторне.
- Чем выше уровень разделения труда, тем выше его производительность.
- Ситуационный подход начелен на тщательный анализ каждой конкретной ситуации.
- Менеджерам следует опираться на теоретические знания.
- Узкая специализация труда свидетельствует о высокой организации производства.
- Э.Мейо принадлежит идея о рационализации производственного процесса.
- Основными составляющими организации являются: оборудование, финансы, помещение, люди.
- Существует такой термин – сложная организация.
- В условиях конкуренции организация вынуждена работать на опережение.

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

- Организация это группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели.

37. Рассмотрите приведенную ниже ситуацию, ответьте на поставленные вопросы:

«За счет внедрения новой, более прогрессивной технологии трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 20 %. Как это изменение повлияет на другие внутренние переменные – цель, задачи, структуру, численность работающих. Изменение, каких внутренних переменных можно оценить количественно при имеющихся исходных данных?[33]».

38. Действие, какого из законов организации наблюдается в данной ситуации?

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

39. Укажите, какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенной ниже ситуации, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

«При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая, в каком направлении им двигаться».

40. Вы решили создать собственную фирму по производству косметических средств. Какими принципами вы будете руководствоваться при формировании структуры организации (количественный, временной, технологический, профессиональный, функциональный, дивизиональный, матричный или др.)? Обоснуйте свой выбор.

41. На схеме 1 представлена структура Группы ПАО «ММК». Охарактеризуйте ее составные элементы. На основании, каких принципов осуществляется департаментализация в данной структуре?

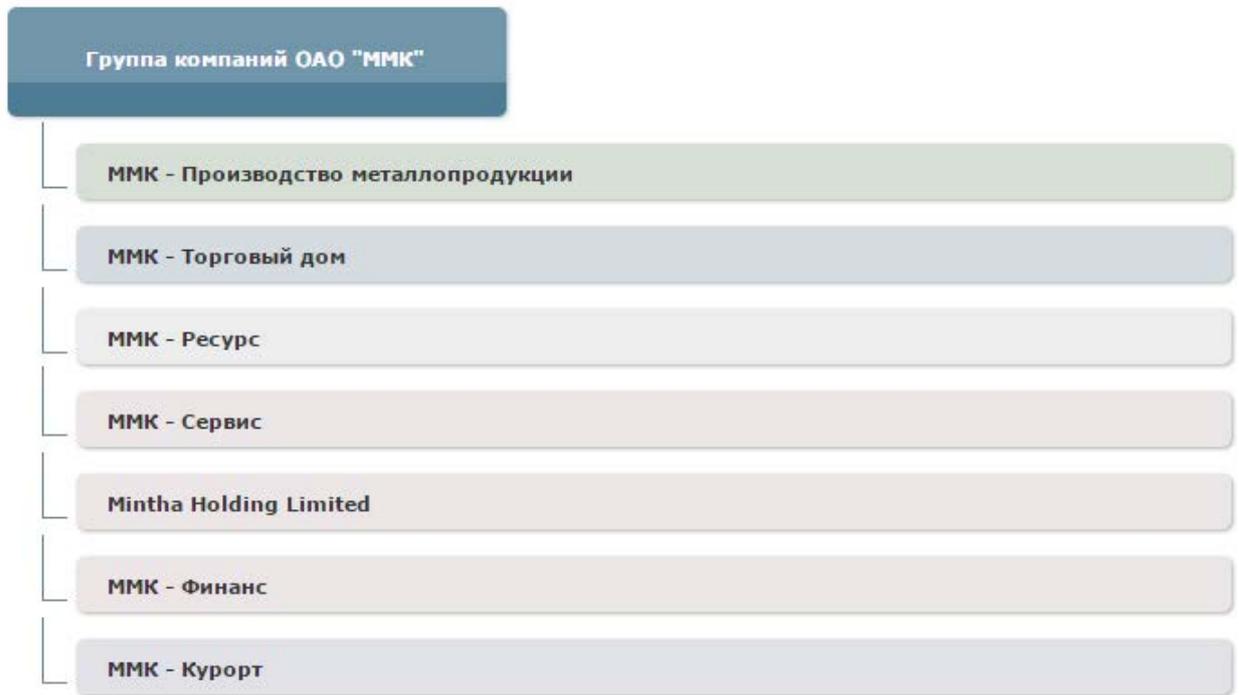


Схема 1. Структура группы ПАО «ММК»

42. Определите тип структуры ООО «Мебельный оазис» (схема 2). Преобразуйте действующую структуру мебельной фабрики в дивизиональную. Какие преимущества появятся у фабрики с преобразованием структуры?

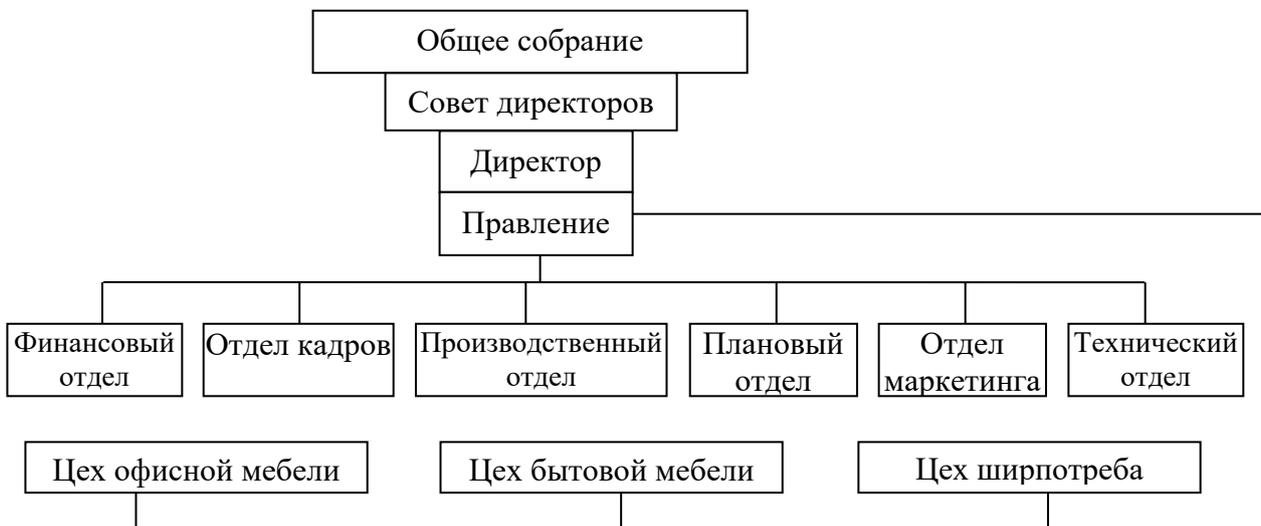


Схема 2. Организационная структура ООО «Мебельный оазис»

## Примерные вопросы для собеседования (устного опроса)

1. В чем заключается актуальность проблем теории организации?
2. Что является объектом и предметом исследования теории организации?
3. Какие функции выполняет теория организации?
4. Дайте определение понятию «организация».
5. Какова связь теории организации с другими науками?
6. Каковы основные направления развития теории организации?
7. Какой вклад в теорию организации внесли Ч. Бернанд, А. Богданов, Э. Мэйо? отечественные исследователи?
8. В чем заключается популяционно-экологическая модель организации?
9. Какие положения характерны для ситуативно-рациональной модели организации?
10. В чем заключается метафорический подход к изучению организации?
11. В чем сущность системного подхода как направления методологии научного познания и социальной практики?
12. Чем определяется ограниченность системного подхода в управлении организацией?
13. В чем заключается методология интерактивного планирования Р.Акоффа.
14. Дать определение и толкование понятий «зависимость», «закономерность», «закон» Каковы условия перехода зависимости в закон?
15. Дать формулировку закона синергии. Проиллюстрировать на конкретных примерах действие закона синергии. Почему закон синергии считается главным организационным законом? Перечислить основные признаки достижения синергетического (организационного) эффекта в организации.
16. Чем определяется потенциал организации? Как влияет потенциал составляющих ресурсов на общий потенциал организации?
17. В чем заключается суть закона самосохранения? Охарактеризовать параметры, влияющие на уровень самосохранения организации. Как обеспечить выбор правильной стратегии самосохранения?
18. На какие принципы опирается закон развития? Какие факторы могут влиять на развитие организации?
19. Представить концепцию жизненного цикла организации, раскрыть суть концепции.
20. Приведите общее определение категории «управление». Сформулируйте понятие категории управления с позиции кибернетики?
21. Приведите примеры законов и принципов организации:
  - а) Сущность закона синергии (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
  - б) Сущность закона самосохранения (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).

- с) Сущность закона развития (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
- д) Сущность закона необходимого разнообразия (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
- е) Сущность закона информированности – упорядоченности (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
- ф) Сущность закона единства анализа и синтеза (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
- г) Сущность закона композиции и пропорциональности (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
- h) Принцип единоначалия (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
- і) Скалярный принцип (принцип иерархии) (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
- ј) Принцип диапазона контроля (норм управляемости) (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
- к) Принцип централизации и делегирования полномочий (понятие, приме(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
- l) Принцип паритета полномочий (власти) и ответственности (понятие, прим (ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
- m) Принцип обратной связи (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
- n) Принцип выбора решений (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
- о) Принцип внешнего дополнения (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
- р) Принципы статического состояния организации (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).
- q) Принципы динамического состояния организации (понятие, пример(ы) из жизни организации, в которой вы работаете).

## Тестовые материалы

*Решите тестовые задания, выбрав правильные варианты ответа*

1. Теория организации есть:
  - a) экономическая наука;
  - b) иное название теории систем;
  - c) комплексная область междисциплинарного научного знания;
  - d) сочетание элементов теории систем и кибернетики;
  - e) иное название теории управления.
2. Теорию организационного потенциала выдвинул:
  - a) П. Друкер
  - b) Г. Минсберг
  - c) И. Ансофф
  - d) А. Богданов
  - e) Э. Мейо
3. Признаком, присущим только социальным организациям является:
  - a) обособленность;
  - b) функциональность;
  - c) устойчивость;
  - d) наличие объединения людей;
  - e) эмерджентность.
4. Организация активно заполняет выбранный ею сегмент рынка на стадии жизненного цикла:
  - a) зарождения;
  - b) становления;
  - c) роста;
  - d) зрелости;
  - e) упадка.
5. К числу субъектов организации относятся:
  - a) аппарат управления;
  - b) структура управления;
  - c) исполнители в структурных подразделениях;
  - d) совокупность структурных подразделений организации;
  - e) все указанное.
6. Закон синергии подразумевает:
  - a) лучшую мотивацию сотрудников;
  - b) объединение усилий людей;
  - c) объединение усилий людей для подготовки управленческих решений
  - d) существенное ослабление потенциала какой-либо материальной системы;
  - e) существенное усиление или ослабление потенциала какой-либо материальной системы.
7. Закон единства анализа и синтеза предусматривает:
  - a) исследование отдельных структурных подразделений;

- b) использование разнонаправленных тенденций, которые дополняют или уравновешивают друг друга;
- c) проектирование структурных подразделений;
- d) обеспечение координации между подразделениями;
- e) распределение задач между подразделениями.

8. Система управления - это:

- a) единство субъектов и объектов управления;
- b) совокупность элементов и связей между ними, составляющих целостное образование;
- c) комплекс звеньев организации;
- d) совокупность взаимосвязанных звеньев организации и процессов, обеспечивающих их заданное функционирование;
- e) все указанное.

9. Процесс группирования работ по видам в структурные подразделения называется:

- a) департаментализация;
- b) разделение труда;
- c) децентрализация;
- d) централизация;
- e) делегирование.

10. Организация - это:

- a) функция распределения задач между подразделениями и установления взаимодействия между ними;
- b) систематизированное, сознательное объединение людей, преследующих достижение определенных целей;
- c) деятельность по упорядочению элементов определенного объекта;
- d) упорядоченное состояние элементов целого;
- e) все выше перечисленное.

11. Условием устойчивости организации является:

- a) стабильность внешней среды;
- b) способность к самоорганизации, прогрессивным нововведениям;
- c) консервативные взгляды высшего руководства;
- d) системный подход;
- e) стратегия диверсификации.

12. Реорганизация является:

- a) мутацией в жизненном цикле организации;
- b) одним из средств ухода от персональной ответственности за проваленное дело;
- c) способом предупреждения банкротства неэффективно функционирующего предприятия;
- d) возвращением к прежнему замыслу (проекту, схеме) организации;
- e) изменением тактики организации.

13. Реализация принципа ритмичности в организации предполагает:

- a) пропорциональность между длительностью этапов процесса и происходящими при этом изменениями системы;

b) временное соответствие между отдельными составными частями процесса;

c) одновременное осуществление отдельных частей общего процесса;

d) протекание процесса без лишних перерывов;

e) создание условий функционирования системы без сбоев.

14. Принцип концептуализации предполагает:

a) разработку четкой обоснованной программы действий при совершенствовании структуры или процесса функционирования системы;

b) создание условий, обеспечивающих функционирование системы без сбоев;

c) предварительный выбор основной идеи совершенствования организованности системы.

d) специализацию системы и ее элементов;

e) создание условий, которые обеспечивают сохранение целостности системы.

15. К основополагающим законам организации не относятся:

a) Закон синергии;

b) Закон развития;

c) Закон социальной гармонии;

d) Закон композиции;

e) Закон самосохранения.

16. Законы организации, относящиеся ко второму уровню:

a) Закон состязательности кадров управления;

b) Закон самосохранения;

c) Общий закон учета системы потребностей;

d) Закон информатизации;

e) Закон единства анализа и синтеза.

17. Закон композиции можно сформулировать следующим образом:

a) Каждая организация имеет в своем составе отдельные структурные подразделения;

b) Цель частного должна быть подцелью общего;

c) Распределение полномочий в организации должно быть закреплено в документах;

d) В любой организации происходит смена стадий жизненного цикла.

18. Сущность закона синергии проявляется в том, что:

a) Происходит бурное развитие организации;

b) Он имеет два противоречивых начала: стабильность и развитие;

c) Целое превышает сумму потенциалов ее отдельных частей;

d) Он отражает соотношение различных частей организации;

e) Организация стремится сохранить себя.

19. Закон единства анализа и синтеза предусматривает:

a) Системный подход в построении организации;

b) Создание структурных подразделений организации с одновременной из кооперацией и интеграцией;

c) Проектирование структурных подразделений;

d) Распределение задач между подразделениями.

20. К универсальным принципам организации относятся:

a) Принцип цепной связи;

b) Принцип слабого звена;

c) Принцип приоритета объекта над субъектом;

d) Принцип динамического состояния организации.

21. Принцип процесса «ритмичность» означает:

a) Пропорциональность между стадиями процесса и полученными результатами;

b) Временное соответствие между отдельными составными частями процесса;

c) Одновременное осуществление отдельных частей общего процесса;

d) Протекание процесса без лишних перерывов;

e) Создание условий функционирования системы без сбоев.

22. Принцип модернизации системы и процесса «концептуализация» предполагает:

a) Разработку четкой обоснованной программы действий при совершенствовании процесса функционирования системы;

b) Создание условий, обеспечивающих функционирование системы без сбоев;

c) предварительный выбор основной концепции совершенствования системы или процесса;

d) Специализацию системы и ее элементов;

e) Создание условий, которые обеспечивают сохранение целостности системы.

23. Принцип процесса «направленность» предполагает:

a) Одновременность осуществления отдельных частей процесса;

b) Обеспечение четкого временного соответствия между частями процесса;

c) Протекание процесса в одном направлении;

d) Выбор варианта процесса с наименьшей протяженностью.

24. Принципы организации представляют собой:

a) Эмпирические правила организаторской деятельности;

b) Научные основы, обеспечивающие правильность построения и функционирования организаций;

c) Методические основы организационных нововведений;

d) Устойчивые связи явлений или событий в организации.

25. Принцип процесса «надежность» предусматривает:

a) Одновременное осуществление отдельных частей общего процесса;

b) Протекание процесса в одном определенном направлении;

c) Необходимость протекания процесса без сбоев;

d) Формирование более целесообразной организации объекта;

e) Временное соответствие между отдельными частями процесса.

26. Жизненный цикл организации – это:

- a) Обеспечение ускоренного роста и укрепления своих позиций на рынке;
- b) Сознательная финансово-экономическая деятельность;
- c) Кратковременный период успеха организации;
- d) Совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования;

27. Правильная последовательность основных стадий жизненного цикла организации включает в себя:

- a) Развитие;
- b) Стагнация;
- c) Возрождение или исчезновение;
- d) Возникновение;
- e) Становление.

28\*. Как вы понимаете следующее высказывание: «Уметь управлять – значит уметь выбирать». Ф.Паланти.

## Творческие задания

Решите кроссворды и охарактеризуйте понятия с точки зрения организационной науки

### Судоку 1

■	■	■	8	A11	7	A19	■	■
A4	4	9	A13	■	■	A22	1	■
2	A8	A9	■	A17	A18	■	6	■
■	■	■	■	■	■	9	4	2
1	■	A33	9	■	■	■	A50	5
7	■	■	3	■	5	■	■	■
4	■	3	■	9	A66	A73	■	A75
■	■	7	■	1	■	4	■	■
■	■	A63	■	6	■	1	■	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:

### Судоку 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:

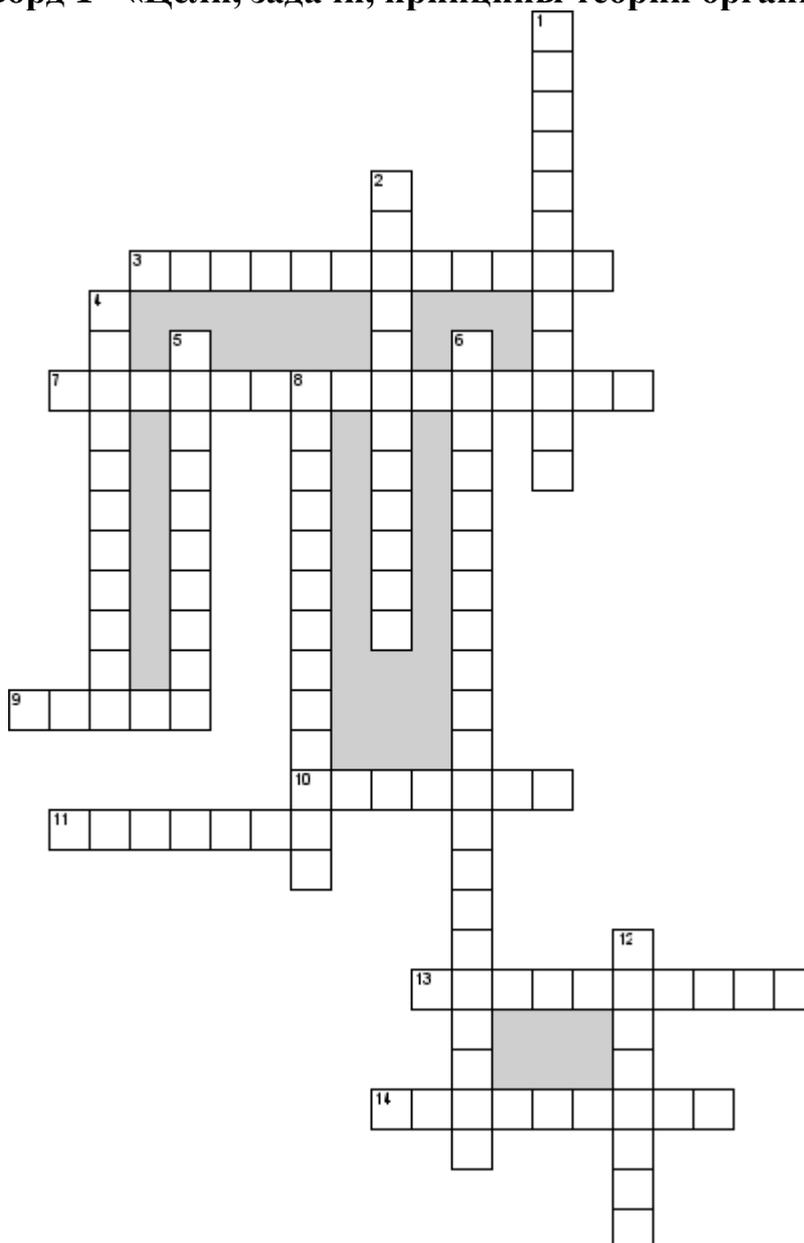
A80. копия, аналог изучаемого процесса, предмета или явления, отображающая существенные свойства моделируемого объекта; представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.

Ответ:

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

Ответ:

## Кроссворд 1 - «Цели, задачи, принципы теории организации»



### По горизонтали

3. Качество работника, на котором основывается переход к более эффективному их использованию

7. Этот принцип характеризуется тем, что «...предлагает выработку совместного решения на основе мнений руководителей разного уровня и исполнителей конкретных решений»

9. Обратная..... так называются сигналы, которые выражают реакцию регулируемого объекта на управляющее воздействие

10. Этот принцип характеризуется тем, что все инициативы исходят свободно от действующих экономических субъектов

11. Орган или лицо, осуществляющее управляющее действие

13. Принцип, характеризующийся разделением на свои миры способов отношений и взглядов сотрудников

14. Принцип, заключающийся в предоставлении возможностей участия в

управлении организацией всех её сотрудников в различных формах

### **По вертикали**

1. Суть этого принципа состоит в разработке руководства к действию для всех работающих в организации сотрудников

2. Главная цель менеджмента заключается в обеспечении .....

4. Это действие с работой всех её подразделений является одной из задач менеджмента

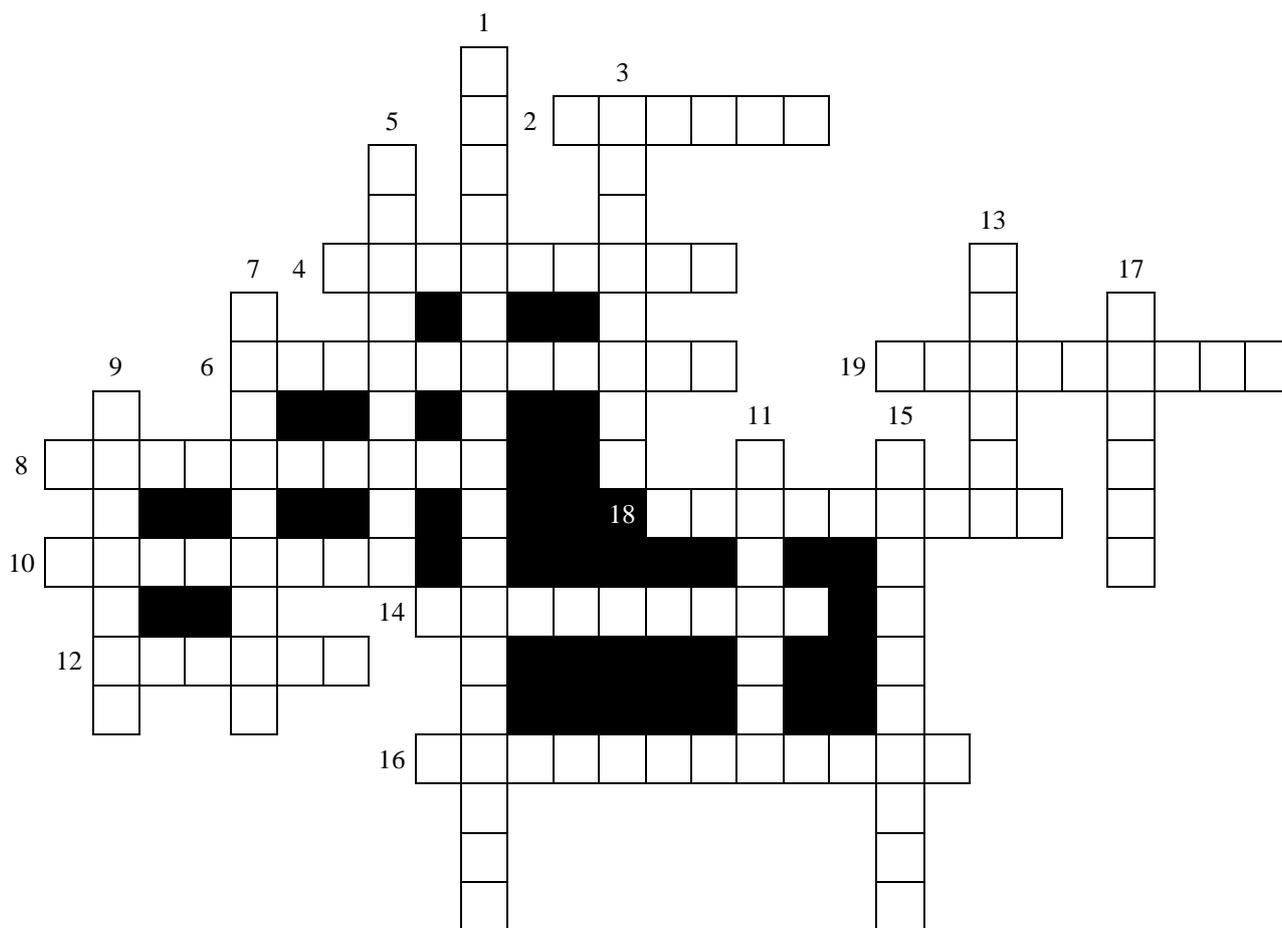
5. Суть этого принципа состоит в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе

6. Этот принцип характеризуется тем, что охватывает различные аспекты деятельности организации

8. Принцип, характеризующийся созданием многоступенчатой структуры управления, при которой нижний уровень управляется своими же организациями, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня

12. основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций

## Кроссворд 2 - «Организация как функция менеджмента»



### По горизонтали:

2. Основная общая цель организации, основная причина ее существования

4. Форма построения и взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно достигнуть цели организации

6. Подтверждение гипотезы путем наблюдения результатов принятого решения

8. Ценность, которая приписывается индивидом себе или отдельным своим качествам

10. Организационная структура, при которой вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления

12. Уменьшенная или увеличенная копия объекта, отражающая его основные характеристики и свойства, представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности

14. Матрица, которая используется в одном из методов принятия решений

16. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний и внешним локусом контроля

18. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний и внутренним локусом контроля

19. Детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и её целей

**По вертикали:**

1. Способность людей устанавливать деловые контакты, связи и отношения

3. Способность принимать правильные решения, минуя промежуточные результаты

5. Структура организации, комбинация функциональной и продуктовой (проектной) структур, применяется для получения высококачественного результата по большому количеству проектов в области высоких технологий.

7. В широком смысле — общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте; в узком — одна из форм осуществления власти.

9. Особая одаренность, исключительность личности в интеллектуальном, духовном или каком-нибудь другом отношении

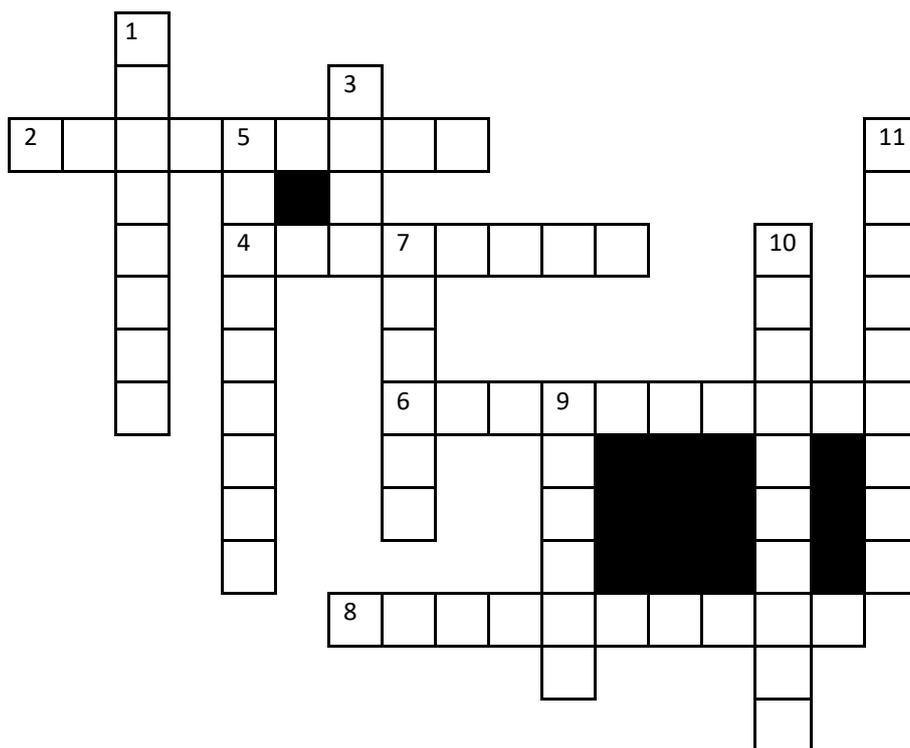
11. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, низким уровнем притязаний и внутренним локусом контроля.

13. Схематическое представление последовательных решений с оценкой вероятности исхода того или иного варианта и определением дохода каждого из них

15. Сбор и анализ информации по проблеме ситуации

17. Метод принятия решений, представляет собой многоуровневую процедуру анкетирования, содержит элемент коллегиальности и интуиции, позволяет выявить оригинальные решения сложных проблем

### Кроссворд 3 - «Внутренняя и внешняя среда организации»



#### По горизонтали:

2. Фактор среды прямого воздействия на организацию, объединение людей, связанных одной профессией
4. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации
6. Интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений
8. Элемент внешней среды организации, способ преобразования материала, сырья, информации в искомый продукт.

#### По вертикали:

1. Элемент среды косвенного воздействия на организацию, поступательное движение, улучшение в процессе развития
3. Центральный фактор в любой модели управления
5. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие факторов, влияющих на организацию
7. Ученый, определивший технологию как сочетание навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для преобразования материалов, информации или людей
9. Ученый, определивший технологию как средство преобразования сырья в искомые продукты или услуги
10. Элемент внешней среды организации, обеспечивающий ее ресурсами извне
11. Фактор, формирующий необъективное восприятие окружающей среды и влияющий на поведение людей

## Ситуации для анализа

### **Ситуация 1. Собственное дело<sup>2</sup>**

Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена. Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо. Однажды она окончательно решила основать собственное дело – заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее Анастасия хотела добиться успеха. Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала:этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой аботой: прополкой и подкормкой газонов и садилов, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но при этом несколько ухудшилось качество работы и часть клиентов снова вернулась к профессиональным фирмам.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла, которые прошло дело Анастасии.
2. Учла ли Анастасия сложности периода стадии роста?
3. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии? Как преодолеть кризис этого периода? Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ? [30,41].
4. Какие законы организации могут охарактеризовать функционирование организации Анастасии?

### **Ситуация 2. Система бирж «Алиса» (Г.Стерлигова)**

Декларация независимости «государства» «Алиса» провозглашена на июньском (1992 г.) «Большом совете президентов». Согласно «Единому положению о системе „Алиса" будут созданы единые институты «государства»:

<sup>2</sup> По материалам - Мясникова Л.И. Теория организации: учебное пособие к семинарским занятиям (специальность 061100 «Менеджмент организации») / Л.И. Мясникова;Смол. гос. ун-т. – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2010. – 73 с.

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

кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В Положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги — «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли.

Кроме основного Положения, разрабатываются конкретизирующие его документы об едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «*public relations*». По оценкам экспертов, необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

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

**Источник:** Коммерсантъ. 1992. № 27.

#### **Вопросы для обсуждения ситуации**

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

**Ситуация 3.** Рассмотрите приведенные ниже ситуации. Какие условия эффективного взаимодействия субъекта и объекта управления в них не были соблюдены? Какие действия необходимо предпринимать для обеспечения условий гармоничного взаимодействия субъектов и объектов управления?

1) «Человек, сам по себе умный и способный, становится руководителем в той области деятельности, в которой плохо разбирается. Решения, принимаемые им, чаще всего бывают малопонятными для подчиненных или не в полной мере учитывают специфику деятельности организации. Следствием является то, что подчиненные не могут трудиться с полной отдачей».

2) «Руководитель и подчиненный люди разных темпераментов, характеров, у них различная система ценностей и представлений о том, что такое «хорошо» и что такое «плохо». На почве психологической несовместимости на определенном этапе начались конфликты, которые стали оказывать негативное влияние на результаты работы[30,37]».

#### **Ситуация 4. Свод законов Хаммурапи**

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нужда. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по

суду обстрижением височных волос. За злословие на родителей отрезали язык, за побои – отрубали руку.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому – 5, но за неудачную лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибает сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки исключительно с точки зрения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствует правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросу к примеру:

1. Чем различались позитивные и негативные санкции у Хаммурапи, была ли между ними симметрия?
2. Как осуществлялось стимулирование труда и контроль за качеством продукции?
3. Какие из законов Хаммурапи нашли бы применение в настоящее время? Ответ обоснуйте (с позиции теории организации).

**Ситуация 5.** Определите, какие из принципов управления были сформулированы представителями различных школ. К каким школам их можно отнести<sup>3</sup>?

№	Принципы	У Тейлор	А.Файоль	Г.Эмерсон	М.Вебер
1	Отчетливо поставленные цели				
2	Экономический подход				
3	Четкое разделение труда				
4	Специализация работы				
5	Научный отбор кадров				
6	Полный контроль и учет				
7	Стандартизация операций				
8	Поощрение инициативы				
9	Индивидуальная ответственность за решение				
10	Иерархичность управления				

<sup>3</sup> по материалам [24]

№	Принципы	У Тейлор	А.Файоль	Г.Эмерсон	М.Вебер
11	Подчиненность индивидуальных интересов общим (корпоративный дух)				
12	Дисциплина				
13	Общность интересов				
14	Научное обучение				
15	Зарплата как побудительный мотив труда				
16	Общие правила и стандарты				
17	Соответствие работы и квалификации				
18	Единоначалие				
19	Стабильность персонала				
20	Привлечение специалистов				
21	Регулирование процессов				
22	Централизация				

**Ситуация 6.** Определите о каких законах организации идет речь в нижеприведенных заданиях?

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

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

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

Персонал компании для поддержания ее устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и прочем, не всегда заботясь об ее упорядоченности, систематизации и объеме. Обычно в компании хранятся рекламные листки, ксерокопии каких-либо «важных» сообщений, досье на каких-то лиц или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших

или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является информационным «мусором». Компания тратит большие деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер. Иногда в компании собирается много информации «на всякий случай». Руководителю кажется, что он тем самым создает для себя и своей фирмы зону безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти и много финансовых и материальных ресурсов. Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. дол. не тратят деньги на поиск информации о возможных аналогах, а сами создают новые проекты. Таким образом, в результате бессистемной, но естественной гонки за информацией компания может понести серьезные убытки.

**Ситуация 7.** Определите, действие каких из основополагающих законов наблюдается в описанных ниже ситуациях. Обоснуйте свой ответ.

1) Компания «Хеппиленд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

2) Одно оборонное научно-промышленное объединение (НПО), производящее «страшно секретное оружие», в частности зенитно-ракетные комплексы, в отсутствие военных заказов сдавало помещения под офисы, склады и т.п. Это позволило заводу поддерживать конструкторское бюро, разрабатывать новые производственные линии и спокойно искать покупателей на Ближнем Востоке. Идея заключалась в том, чтобы отдать часть, сохранив «ядро», но у нее нашлись противники. В частности, руководство одного из дочерних предприятий стояло на позиции: либо будем выпускать ракеты, либо - ничего. Хотя само предприятие существовало исключительно на доходы от аренды площадей. Руководство «дочки» пришлось уволить, а НПО снизило издержки и получило передышку для подготовки к лучшим временам, когда вернутся заказы и вновь пойдет валюта.

**Ситуация 8.** Определите, действие каких из менее важных законов наблюдается в описанных ситуациях:

1) В российском офисе компании DHL исследования удовлетворенности персонала проводятся раз в два года. Эти измерения – один из лучших инструментов обратной связи с коллективом. Таким образом можно понять, как сотрудник воспринимает ценности компании и своих работодателей. Видя проблемы, но не зная мнения людей, сложно реагировать на них правильно.

Полученные данные учитываются при формировании стратегии организации на следующий период.

2) Обычно процессу разработки нового изделия предшествует проведение маркетинговых исследований. Информация, полученная в результате таких исследований, позволяет максимально приблизить планируемую к разработке и производству продукцию к требованиям потребителя и учесть изменения рыночной ситуации.

3) Известный западный электротехнический концерн имел крупные финансовые проблемы. Пришел новый менеджер, который поступил просто: продал почти все мелкие подразделения, в том числе входившие в технологическую цепочку по производству конечной продукции, чтобы потом покупать необходимое у нового хозяина или у других производителей. И это, как ни парадоксально оказалось эффективно в финансовом смысле: когда знаешь, что у тебя все равно купят (т.е. оплатят твою работу), нет нужды заботиться об издержках. После продажи ряда подразделений сразу упала себестоимость продукции концерна, что позволило стабилизировать его финансовое положение. Кроме того, это был урок для других подразделений: им дали понять, что в случае неудовлетворительной работы с ними так же легко расстанутся.

4) В условиях рыночной экономики предприятия начинают выделять в своей структуре отделы маркетинга и сбыта.

5) При повышенной радиации организм живого существа приспособливается к новой жизни за счет мутации некоторых органов.

Объясните, почему в последних трех ситуациях организации стремятся обеспечить наиболее экономный режим функционирования.

**Ситуация 9.** Укажите, какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

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

2) При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как

сотрудники действовали разобщено, не понимая, в каком направлении им двигаться.

3) В результате расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руководство подошло очень тщательно. На процесс подбора персонала было затрачено очень много времени, а нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако, как управленец он оказался неэффективен.

**Ситуация 10.** Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и какое влияние это оказывает на организацию.

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

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

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

## Деловая игра «Я - руководитель»<sup>4</sup>

### Характеристика проблемной ситуации

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

### Характеристика отдела

Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее юг среднеспециальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не

всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П. , который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал

---

<sup>4</sup> По материалам Сети Интернет

(и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

### *Задание 1.*

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

### *Задание 2.*

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада

работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

### *Задание 3.*

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

9. Решите психологический тест «Начальник или подчиненный», проанализируйте полученные результаты. Сделайте вывод о готовности испытуемого к выполнению управленческих функций.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

### Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.
2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:
  - глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
  - обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
  - активность группы поддержки (команды претендента);
  - корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
  - соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.
3. Результаты оценки заносятся в таблицу.

Оценка команд по критериям						
Ф.И.О. эксперта	Оценка по критериям в баллах					
	а	б	в	г	д	итога
1. Морозов М.	4	3	5	5	3	20
2. Иванов И.						
3. ....						
4. ....						
5. ....						
Итого						108

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.

5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

## Тест «Начальник или подчиненный»

В социальной сфере, в деловых взаимоотношениях люди практически всегда делятся на тех, кто любит и может руководить, и тех, кто предпочитает, чтобы ими руководили, направляли их действия. Конечно, для успешного ведения дела нужны и те и другие.

Проверьте с помощью данного теста, к чему есть предрасположенность у вас.

1. Когда мне достается роль руководителя, я воздерживаюсь от критики людей и их высказываний:
  - a) да;
  - b) иногда;
  - c) нет.
2. Я делаю людям резкие и критические замечания, если мне кажется, что они этого заслуживают:
  - a) обычно;
  - b) иногда;
  - c) никогда не делаю.
3. Если меня назначают ответственным за что-либо, я настаиваю, чтобы мои распоряжения строго выполнялись, а иначе я отказываюсь от поручения:
  - a) да;
  - b) иногда;
  - c) нет.
4. Мне становится не по себе, когда дело требует от меня действий, которые как-то повлияют на других людей:
  - a) да, это верно;
  - b) верно нечто среднее;
  - c) нет, это не верно.
5. У меня есть такие качества, по которым я определенно превосхожу других людей:
  - a) да;
  - b) не уверен(а);
  - c) нет.
6. Если бы я получил(а) от своего начальника нерациональное распоряжение, то, скорее всего:
  - a) делал(а) бы по-своему;
  - b) затрудняюсь ответить;
  - c) выполнил(а), но высказал(а) бы свое сомнение.
7. Меня смущает ситуация, когда мне кто-нибудь прислуживает:
  - a) да;
  - b) бывает по-разному;
  - c) нет.
8. Думаю, что обо мне правильнее сказать, что я:
  - a) вежливый(ая) и спокойный(ая);
  - b) верно нечто среднее;
  - c) энергичный(ая) и напористый(ая).

9. Иногда я говорю посторонним вещи, кажущиеся мне важными, даже если они меня об этом не спрашивают:
- а) да;
  - б) не уверен(а);
  - с) нет.
10. Даже если окружающие или обстоятельства против успеха какого-либо начинания, я все-таки считаю, что стоит рискнуть:
- а) да;
  - б) верно нечто среднее;
  - с) нет.
11. Когда я нахожусь в группе людей, приступающих к работе, то само собой получается, что я оказываюсь во главе их:
- а) да;
  - б) не уверен(а);
  - с) нет.
12. Меня считают человеком, которому обычно приходят в голову хорошие идеи, когда нужно разрешить какую-либо проблему:
- а) да;
  - б) не уверен(а);
  - с) нет.
13. Как правило, в моих конфликтах с другими я не бываю виноват(а):
- а) да;
  - б) когда как;
  - с) нет.

### **Подсчет очков**

Начислите себе по 2 очка за каждый ответ «а» на вопросы 2, 5, 9, 10, 12, 13 и ответ «в» на вопросы 1, 3, 4, 6, 7, 8. За каждый ответ «б» к сумме прибавляется еще по 1 очку.

Если **сумма меньше 9 очков**, то, скорее всего, вы склонны к подчинению в межличностных и социальных отношениях. Вам свойственна кротость, способность уступать дорогу другим, послушность и согласие с группой даже в тех случаях, когда внутренне убеждены в противоположном. Вы часто оказываетесь в зависимом положении, в случае неудачи совместных действий берете вину на себя, тревожитесь о возможных ошибках. Скорее всего, это следствие доверия к другим, преувеличение их значимости, развитости, умения решать те сложнейшие проблемы, которые вы видите более глубоко, чем те, кто внешне легко их преодолевает, а на самом деле просто не замечает, что есть повод для сомнений. Уверенные действия по привычке вы принимаете за

## 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.

**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.

## РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. <http://www.elitarium.ru> - Центр дистанционного образования
2. <http://www.cfin.ru> - Сайт «Корпоративный менеджмент» является зарегистрированным электронным средством массовой информации (Свидетельство о регистрации: Эл № 77-6549).
3. <http://www.dialogvn.ru> - Журнал «Управленческое консультирование» - по теории и практике управления, становлению системы местного самоуправления, вопросам истории местных органов власти
4. <http://leg-ekonom.ru> - принципы управления организацией
5. <http://grebennikov.ru> - Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
6. <http://www.aup.ru> - Административно-управленческий портал
7. <http://www.eur.ru> – Библиотека экономической и управленческой литературы
8. <http://e-college.ru> - проект Московского института экономики, менеджмента и права (МИЭМП), посвященный дистанционному обучению. Сайт поддерживается силами Информационно-методического центра (ИМЦ) МИЭМП.
9. <http://www.gaudeamus.omskcity.com> - электронная библиотека полнотекстовых учебников, курсов и конспектов лекций, учебно-методических материалов, авторефератов диссертаций в открытом доступе.
10. <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
11. <http://www.emd.ru> – Сайт компании «Евроменеджмент» - Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными компаниями.
12. <http://economics-online.org>- Сайт Economics online - Сборник разнообразных ресурсов по экономике и менеджменту, в т.ч. электронные версии классических трудов.
13. <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.
14. <http://www.marketologi.ru> – «Гильдия маркетологов».
15. <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.

16. <http://www.iqlib.ru> - Интернет-библиотека образовательных изданий, в которой собраны электронные учебники, справочные и учебные пособия.
17. <http://www.gumer.info> - Коллекция книг по социальным и гуманитарным и наукам: истории, культурологии, философии, политологии, литературоведению, языкознанию, журналистике, психологии, педагогике, праву, экономике и т.д.
18. <http://www.finbook.biz> - Собрание книг и публикаций по экономике, анализу, менеджменту, учету, банковскому делу, маркетингу и др.
19. <http://menegerbook.net> - библиотека менеджера
20. <http://www.garant.ru/> - сайт правовой компьютерной системы «Гарант» – законодательство РФ (кодексы, законы, указы, постановления), аналитика, комментарии, практика
21. <http://www.consultant.ru/> - сайт Компании "КонсультантПлюс",
22. <http://ecsocman.edu.ru>- Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ по трём предметам, вынесенным в название сайта.
23. <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.
24. <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.
25. <http://www.devbusiness.ru/lib/> - Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.
26. <http://lt-nur.uni-dubna.ru> - Интернет-портал «Международная научная школа устойчивого развития»
27. [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.
28. [www.yrazvitie.ru](http://www.yrazvitie.ru) - Международный электронный журнал. Устойчивое развитие: наука и практика – электронное научное издание. Учредитель: Университет «Дубна». Гл. ред. Большаков Б.Е. Журнал выходит 2 раза в год, режим доступа свободный. Издается с сентября 2008 года.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – Спб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Арутюнова Л. М. Теория организации : учебное пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 110 с.
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. Васильева А.Г., Кузнецова Н.В. Внутренняя среда коммерческого банка как фактор повышения конкурентоспособности // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Т.В.Козловой. 2018. С. 11-15.
7. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
8. 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").
9. Дафт Ричард Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).
10. 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.
11. 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.
12. 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).
13. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 2000. - 432 с.
14. Иванова Т.Ю. Теория организации. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : КноРус, 2012. — 432 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/53561> — Загл. с экрана.

15. 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.
16. 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.
17. 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. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2016. С. 24-32.
18. Кузнецов Ю.В. Теория организации : учебник для бакалавров / Ю.В.Кузнецов, Е.В.Мелякова. – М.: Издательство Юрайт,2015. – 365 с.
19. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие для студентов по специальности "Технология художественной обработки материалов" / Н. В. Кузнецова . - Магнитогорск, 2010. – 194 с.
20. Кузнецова Н.В. **МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.** Москва, 2016.
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., Жилина В.А. **ТЕОРИЯ И ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА .** Электронное издание / Магнитогорск, 2019. Том Часть 1 Основные и научные подходы классификаций в теории управленческой мысли
25. 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.
26. Кузнецова Н.В., Федоров И.В. **ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРЕДПРИЯТИЯ** // В книге: **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ, ТЕХНИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ.** Тезисы докладов 78-й международной научно-технической конференции. 2020. С. 215.
27. Кузнецова Н.В. **МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ.** Учебное пособие. Электронное издание. Магнитогорск, 2017. Том Часть 1 Менеджмент

28. Кузнецова Н.В. Менеджмент. Магнитогорск, 2017.
29. Кузнецова Н.В. Менеджмент. Магнитогорск, 2016.
30. Кузнецова Н.В. Теория организации. Практикум . Электронное издание / Магнитогорск, 2018.
31. Кузнецова Н.В. Теория организации. электронное издание / Магнитогорск, 2018.
32. Кузнецова Н.В. Теория организации и организационное поведение. Электронное издание / Магнитогорск, 2021. Том Часть 1 Теория организации
33. Кузнецова Н.В. Теория организации и организационное поведение . Электронное издание / Магнитогорск, 2021. Том Часть 2 Организационное поведение
34. Макаrenchенко М.А. Теория организации и организационное поведение. Учебное пособие. — СПб. : НИУ ИТМО, 2008. — 163 с.
35. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2005. – 720 с.
36. Мишин С.Ю., Кузнецова Н.В. Методы исследования внутренней среды компании // В книге: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ, ТЕХНИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ. Тезисы докладов 78-й международной научно-технической конференции. 2020. С. 220.
37. Мирошниченко Л.А. Теория организации. Практикум: учеб. пособие / Л.А.Мирошниченко. – Магнитогорск: МаГУ, 2012. – 180 с.
38. Модели развития организации: Модель И. Адизиса и модель Р. Дафта. – Режим доступа: URL: <http://andrey-shad.livejournal.com/1456.html>
39. 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.
40. Кузнецова Н.В. Методы исследований в менеджменте. Учебное пособие. Электронное издание / Магнитогорск, 2017.
41. Парахина В.Н. Теория организации : учеб. пособие / В.Н.Парахина, Т.М.Федоренко. – М. : КноРус, 2008. – 296 с.
42. Пригожин А.И. Современная социология организаций. Учебник. – М.: Интерпракс, 1995. – 296 с.
43. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: учеб. пособие / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003.- 320с.
44. 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.
45. 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.
46. Управление персоналом в современной организации / Гаранина Е.Ю., Гонин В.Н., Гончаревич Н.А., Гуцыкова С.В., Журавлев М.В., Катцина Т.А., Колосова О.Г., Корниенко О.Ю., Кузнецова Н.В., Печеркина А.А.,

Приженникова А.Н., Сеницына О.Н., Чернов С.С., Шемятихина Л.Ю. - Новосибирск, 2010.

47. Теория бизнес-организации : монография / С.Н. Кукушкин, В.В. Янковская, Е.А. Наумова, И.Л. Ярчак. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 238 с.

48. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.

49. Теория организации и организационная деятельность: монография тезауруса : словарь / Л.А. Жигун. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 240 с.

50. Теория организации и организационное поведение : учебник / Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В. Кулешова, М.А. Малик, Н.Г. Яблонская. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 575 с.

51. Теория организации и организационное поведение : учебник для магистров / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 471 с. — Серия : Магистр.

52. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Лапыгин Ю.Н. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 329 с.

53. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.

54. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов; Государственный Университет Управления. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 248 с.

55. Теория организации: хрестоматия / Пер. с англ. Под ред. Т.Н.Клёминой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. - Спб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – 605 с.

56. Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации. Учебное пособие. – Москва: Международный консорциум «Электронный университет», МЭСИ, 2004. – 112 с.

57. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 314 с.

58. 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.

59. 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.

60. 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.

61. Федоров И.В., Кузнецова Н.В. ФОРМАЛЬНАЯ И НЕФОРМАЛЬНАЯ СТРУКТУРА: ВОПРОС ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 107-115.

62. 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.

63. 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.

64. 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.

65. 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. Т. 20. № 4А. С. 308-322.

Учебное текстовое электронное издание

**Кузнецова Нина Владимировна**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.  
ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

1,45 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2021 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  
Центр электронных образовательных ресурсов и  
дистанционных образовательных технологий  
e-mail: ceor\_dot@mail.ru