

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

**Институт экономики и предпринимательства**

(факультет / институт / филиал)

УТВЕРЖДЕНО  
решением ученого совета ННГУ  
протокол от  
«14» декабря 2021 г. № 4

Рабочая программа дисциплины

**Теория организации**

(наименование дисциплины (модуля))

Уровень высшего образования

**бакалавриат**

(бакалавриат / магистратура / специалитет)

Направление подготовки / специальность

**38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

(указывается код и наименование направления подготовки / специальности)

Направленность образовательной программы

**Региональное и муниципальное управление**

(указывается профиль / магистерская программа / специализация)

Форма обучения

**Очная, очно-заочная**

(очная / очно-заочная / заочная)

Нижний Новгород

2022 год

## 1. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина Б1.В.07 «Теория организации» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)», изучается на втором курсе в 4 семестре. Трудоёмкость дисциплины – 4 зачётных единицы.

№ варианта	Место дисциплины в учебном плане образовательной программы	Стандартный текст для автоматического заполнения в конструкторе РПД
2	Блок 1. Дисциплины (модули) Часть, формируемая участниками образовательных отношений	Дисциплина Б1.В.08 «Теория организации» относится к части ООП направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», формируемой участниками образовательных отношений.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	
ПК-1 - владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений	ПК-1.2. Проводит аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры;	<b>Знать</b> значение, содержание и структуру организационной культуры и её основные типы, основные составляющие управления корпоративной культурой; <b>Уметь</b> определять тип организационной культуры организации; <b>Владеть</b> навыками диагностики организационной культуры.	<i>Тест Дискуссия Практическое задание Кейс-задача</i>
	ПК-1.3. Применяет методы управления социальными отношениями в рамках существующей организационной культуры	<b>Знать</b> методы поддержания и развития организационной культуры; <b>Уметь</b> определять необходимые методы поддержания и развития организационной культуры в соответствии с её типом; <b>Владеть</b> навыками применения методов поддержания и развития организационной культуры.	<i>Тест Дискуссия Практическое задание Кейс-задача</i>

проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;			
ПК-2 - способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	ПК-2.1. Анализирует организационную структуру управления;	<b>Знать</b> типы организационных структур, их основные преимущества и недостатки и подходы к оценке их эффективности; <b>Уметь</b> анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; <b>Владеть</b> подходами к анализу и оценке эффективности организационных структур.	<i>Тест Дискуссия Практическое задание Кейс-задача</i>
	ПК-2.2. Проектирует организационную структуру управления и распределяет полномочия и ответственность;	<b>Знать</b> технологию, этапы и методы проектирования организационных структур и распределения полномочий и ответственности; <b>Уметь</b> применять методы проектирования организационных структур и распределять полномочия и ответственность в рамках проектируемой организационной структуры; <b>Владеть</b> навыками проектирования организационных структур и распределения полномочий и ответственности в проектируемой организационной структуре.	<i>Тест Дискуссия Проект Кейс-задача</i>

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>4 ЗЕТ</b>	<b>4 ЗЕТ</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>144</b>	
<b>в том числе</b>		
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	<b>66</b>	<b>34</b>

- занятия лекционного типа	32	16
- занятия семинарского типа (практические занятия)	32	16
самостоятельная работа	42	74
КСР	2	2
Промежуточная аттестация – экзамен	36	36

### 3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего (часы)			В том числе														
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них												Самостоятельная работа обучающегося, часы		
	Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			Всего								
	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная
Раздел 1. Основные элементы теории организации	24	23		6	4		8	3					14	7		10	16	
Тема 1. Теория организации в системе научных знаний. Эволюция взглядов на теорию организации	14	11		2	1		6	2					8	3		6	8	
Тема 2. Природа и сущность организации.	5	5		2	1		1						3	1		2	4	
Тема 3. Параметры организации	5	7		2	2		1	1					3	3		2	4	
Раздел 2. Организация как система. Системный подход	20	19		6	2		6	3					12	5		8	14	
Тема 4. Понятие системы. Классификация систем. Системные свойства организации.	4	4		2									2			2	4	

Тема 5. Внутренняя и внешняя среда организации.	10	10		2	2		4	2				6	4		4	6	
Тема 6. Жизненный цикл организаций	6	5		2			2	1				4	1		2	4	
Раздел 3. Организация как объект исследования	52	56		16	10		16	10				32	20		20	36	
Тема 7. Организационные структуры	12	14		4	2		4	2				8	4		4	10	
Тема 8. Целеполагание. Миссия, стратегия организации, цель	4	4		2								2			2	4	
Тема 9. Социальные организации. Классификация социальных организаций	8	8		2	2		2	2				4	4		4	4	
Тема 10. Организационная культура	12	10		4	2		4	2				8	4		4	6	
Тема 11. Организационное проектирование	16	20		4	4		6	4				10	8		6	12	
Раздел 4. Законы и принципы организации	10	8		4			2					6			4	8	
Тема 12. Законы организации	5	4		2			1					3			2	4	
Тема 13. Принципы организаций	5	4		2			1					3			2	4	
КСР	2	2										2	2				
Контроль-экзамен	36	36															
<b>Итого</b>	<b>144</b>	<b>144</b>		<b>32</b>	<b>16</b>		<b>32</b>	<b>16</b>				<b>66</b>	<b>34</b>		<b>42</b>	<b>74</b>	

Практические занятия (семинарские занятия) организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: решение прикладной задачи кейса, разработка проекта по профилю профессиональной деятельности и направленности образовательной программы.

На проведение практических занятий (семинарских занятий) в форме практической подготовки отводится 10 часов.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП: организационно-управленческих;

- компетенций – ПК-1, ПК-2.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа студентов направлена на более глубокое изучение тем дисциплины, представленных в рабочей программе. Таких, как: теория организации в системе научных знаний; эволюция взглядов на теорию организации; природа и сущность организации; параметры организации; организация как система; системный подход; понятие системы; классификация систем; системные свойства организации; внутренняя и внешняя среда организации; жизненный цикл организаций; миссия, стратегия организации; цели и целеполагание; организационные структуры; классификация организаций; организационная культура; организационное проектирование; законы и принципы организации.

Целью самостоятельной работы является подготовка современного компетентного специалиста, формирование способностей и навыков у обучающихся к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций: способствует формированию диалектического и критического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Изучение понятийного аппарата дисциплины.

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена усвоению понятийного аппарата, поскольку одной из важнейших задач подготовки студентов является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Лучшему усвоению и пониманию дисциплины помогут различные энциклопедии, словари, справочники и другие материалы, указанные в списке литературы.

Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану.

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

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ, раскрытия сущности основных категорий теории организации, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Работа над основной и дополнительной литературой.

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. Конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первых курсах обучения студент определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания дипломной работы на выпускном курсе.

Самоподготовка к практическим занятиям.

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что данная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми дисциплинами.

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную учебно-методическим комплексом литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из выносимых на семинарское занятие вопросов.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных положений, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде Power Point, что существенно повышает степень визуализации, а, следовательно, доступности, понятности материала и заинтересованности аудитории к результатам научной работы студента.

Самостоятельная работа студента при подготовке к экзамену.

Контроль выступает формой обратной связи и предусматривает оценку успеваемости студентов и разработку мер по дальнейшему повышению качества подготовки современных управленцев.

Итоговой формой контроля успеваемости студентов по учебной дисциплине «Теория организации» является экзамен.

Бесспорным фактором успешного завершения очередного раздела (модуля) является кропотливая, систематическая работа студента в течение всего периода изучения дисциплины. В этом случае подготовка к экзамену будет являться концентрированной систематизацией всех полученных знаний по данной дисциплине.

В начале семестра рекомендуется внимательно изучить перечень вопросов к экзамену по данной дисциплине, а также использовать в процессе обучения программу, другие методические материалы, разработанные кафедрой по данной дисциплине. Это позволит в процессе изучения тем сформировать более правильное и обобщенное видение студентом сущности того или иного вопроса за счет:

- а) уточняющих вопросов преподавателю;
- б) подготовки рефератов по отдельным темам, наиболее заинтересовавшие студента;
- в) самостоятельного уточнения вопросов на смежных дисциплинах;
- г) углубленного изучения вопросов темы по учебным пособиям.

Кроме того, наличие перечня вопросов в период обучения позволит выбрать из предложенных преподавателем учебников наиболее оптимальный для каждого студента, с точки зрения его индивидуального восприятия материала, уровня сложности и стилистики изложения.

После изучения соответствующей тематики рекомендуется проверить наличие и формулировки вопроса по этой теме в перечне вопросов к экзамену, а также попытаться изложить ответ на этот вопрос. Если возникают сложности при раскрытии материала, следует вновь обратиться к лекционному материалу, материалам практических занятий,

уточнить терминологический аппарат темы, а также проконсультироваться с преподавателем.

Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет

Ресурсы Интернет являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс «Теория организации», <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=2856>, созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru>.

## 5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю),

включающий:

### 5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности компетенций				
	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибки.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения.  Имели место грубые ошибки.	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. Невозможность	При решении стандартных задач не продемонстрированы	Имеется минимальный набор навыков для	Продемонстрированы базовые навыки при решении	Продемонстрированы базовые навыки при решении



	оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	базовые навыки.  Имели место грубые ошибки.	решения стандартных задач с некоторыми недочетами	стандартных задач с некоторыми недочетами	стандартных задач без ошибок и недочетов.
--	--	---	---	---	---

### Шкала оценки при промежуточной аттестации

Оценка	Уровень подготовки
<b>превосходно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
<b>отлично</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
<b>очень хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
<b>хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
<b>удовлетворительно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

## 5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

### 5.2.1 Контрольные вопросы

вопросы	Код формируемой компетенции
1. Предмет, объект и метод теории организации. Функции теории организации.	ПК-1, ПК-2
2. Природа и сущность организации.	ПК-1, ПК-2
3. Структурные параметры организации.	ПК-2
4. Контекстуальные параметры организации.	ПК-1, ПК-2
5. Организация как система. Системные свойства организации.	ПК-1, ПК-2
6. Классификация систем.	ПК-1, ПК-2
7. Организационные подсистемы.	ПК-1, ПК-2
8. Характеристика факторов внутренней среды организации. Ее значение для развития организации.	ПК-1, ПК-2

9. Характеристика факторов внешней среды организации. Организация взаимодействия с внешней средой	ПК-1, ПК-2
10. Свойства внешней среды организации.	ПК-1, ПК-2
11. Методы анализа внешней среды организации: 5X5 Мескона	ПК-1, ПК-2
12. Методы анализа внешней среды организации: SWOT-анализ.	ПК-1, ПК-2
13. Методы анализа внешней среды организации: ПЭСТ-анализ.	ПК-1, ПК-2
14. Методы анализа внешней среды организации: пятифакторная модель Портера.	ПК-1, ПК-2
15. Социальные организации: сущность, системообразующие элементы, виды.	ПК-1, ПК-2
16. Классификация социальных организаций.	ПК-1, ПК-2
17. Коммерческие и некоммерческие организации	ПК-1, ПК-2
18. Государственные и муниципальные организации.	ПК-1, ПК-2
19. Формальные и неформальные организации.	ПК-1, ПК-2
20. Хозяйственные организации: понятие, основные организационно-правовые формы коммерческих организаций.	ПК-1, ПК-2
21. Основные организационно-правовые формы коммерческих организаций: товарищества.	ПК-1, ПК-2
22. Основные организационно-правовые формы коммерческих организаций: общества.	ПК-1, ПК-2
23. Основные организационно-правовые формы коммерческих организаций: производственный кооператив.	ПК-1, ПК-2
24. Основные организационно-правовые формы коммерческих организаций: государственные и муниципальные унитарные предприятия.	ПК-1, ПК-2
25. Основные единичные организационные формы.	ПК-1, ПК-2
26. Основные групповые организационные формы.	ПК-1, ПК-2
27. «Закон» как общенаучная категория. Понятие, сущность и классификация организационных законов.	ПК-1, ПК-2
28. Основное содержание закона синергии.	ПК-1, ПК-2
29. Основное содержание закона наименьших.	ПК-1, ПК-2
30. Основное содержание закона самосохранения.	ПК-1, ПК-2
31. Основное содержание закона единства анализа и синтеза.	ПК-1, ПК-2
32. Основное содержание закона информированности-упорядоченности.	ПК-1, ПК-2
33. Основное содержание закона композиции и пропорциональности.	ПК-1, ПК-2
34. Сущность и содержание принципов организации. Общие принципы организации.	ПК-1, ПК-2
35. Принципы статической организации.	ПК-1, ПК-2
36. Принципы динамической организации.	ПК-1, ПК-2
37. Понятие, сущность и основные стадии жизненного цикла организации.	ПК-1, ПК-2
38. Организационная структура: понятие, классификация, виды.	ПК-2
39. Механистические организационные структуры.	ПК-2
40. Органические организационные структуры.	ПК-2
41. Организационное проектирование: сущность, цели, этапы.	ПК-2
42. Факторы, влияющие на организационное проектирование.	ПК-2

43. Алгоритм и характеристика этапов организационного проектирования.	ПК-2
44. Элементы проектирования организационной структуры.	ПК-2
45. Основные этапы проектирования организационных структур.	ПК-2
46. Методы проектирования организационных структур.	ПК-2
47. Составление организационной документации при проектировании организационной структуры.	ПК-2
48. Оценка эффективности организационной структуры.	ПК-2
49. Понятие, сущность и функции организационной культуры.	ПК-1
50. Типы корпоративной культуры. Управление корпоративной культурой.	ПК-1

### 5.2.2. Типовые тестовые задания

#### Для оценки сформированности компетенции ПК-1

- 1) Что подразумевается под понятием “культура организации”?
  - 1) Экономическое состояние организации.
  - 2) Позиции, точки зрения, манера поведения.
  - 3) Структура организации.
  - 4) Авторитет руководителя.
  - 5) Степень конфликтности организации.
- 2) Какие ценности, влияющие на уровень культуры организации, становятся менее актуальными в настоящее время?
  - 1) Власть, карьера.
  - 2) Творчество.
  - 3) Раскрытие личности.
  - 4) Децентрализация.
  - 5) Коллектив.

#### Для оценки сформированности компетенции ПК-2

- 1) Прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства характерно для следующей структуры организации:
  - а) линейно-функциональная;
  - б) линейная;
  - в) линейно-штабная;
  - г) матричная.
- 2) Полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным называются:
  - а) линейными полномочиями;
  - б) чрезвычайными полномочиями;
  - в) штабными полномочиями;
  - г) матричными полномочиями;
  - д) дивизиональными полномочиями;
  - е) стратегическими полномочиями.

### 5.2.3. Типовые задания

#### Для оценки сформированности компетенции ПК-1

##### Задание 1.

По мнению американского социолога Э. Шайна, организационная культура представляет собой «набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Такие правила представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные». Ряд авторов трактует культуру организации как сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), «бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива».

1. Действительно ли администрация организации всегда является «локомотивом», а персонал – «вагонами»? Аргументируйте свою точку зрения.
2. Французский социолог Н. Деметр подчеркивал, что культура предприятия – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами.
3. Согласны ли Вы с данным утверждением? Быть может, большинство работников лишь играют определенные роли, искажая при этом свою сущность?

#### Кейс-задача. «Роль культуры в формировании стратегических альянсов»

##### Этап 1

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

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

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

##### Задания для групп:

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

### **Для оценки сформированности компетенции ПК-2**

#### **Задание 1.**

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

#### **Кейс-задача. «Организационная структура компании «Омега»**

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

санкций привела к увольнению трех высококлассных специалистов. Причинами задержек в работе программисты называют несогласованность действий отделов, а также разнообразие заказов клиентов. Менеджмент компании пока не может решить все проблемы.

**Вопросы:**

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

**Проект «Разработка организационной структуры организации».**

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

**Исходные данные: сведения о фирмах.**

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

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

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

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

Среднесписочная численность работников – 4478 человек.

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

*Функции, которые реализацию которых должна обеспечивать структура управления:*

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

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

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

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

Производимая продукция: пакеты программ для предприятий всех сфер деятельности.

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

Численность персонала – 23 человека.

*Основные задачи структуры управления:*

1. Производство (разработка) программного обеспечения.
2. Внедрение программного обеспечения на фирмах–заказчиках.

3. Послепродажное обслуживание потребителей (мониторинг функционирования информационной системы, внесение модификаций, консультирование клиентов и др.)
4. Учет и управление финансовыми потоками и ценными бумагами.
5. Управление персоналом.
6. Маркетинг.

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

### **3. Общество с ограниченной ответственностью «Мегамаркет»**

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

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

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

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

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

*Основные задачи, выполнение которых должна обеспечивать структура управления:*

1. Управление продажами (расстановка и расположение продукции, оформление стеллажей, организация работы торгового зала, проведение мероприятий, привлекающих дополнительных покупателей, формирование группы постоянных покупателей и т.п.).
2. Организация поставок продукции в магазины (работа с отечественными и зарубежными поставщиками).
3. Управление персоналом.
4. Управление информационными технологиями.
5. Управление внешнеэкономической деятельностью.
6. Учет и управление финансовыми потоками.

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

#### **Задание.**

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

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

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

#### **5.2.4. Примерные темы для проведения дискуссии**

1. Обосновать процесс формирования и выявить условия изменения организационной культуры. ПК-1
  2. Возникновение и становление понятия «корпоративная культура». ПК-1
  3. Характеристика патологий в организационных отношениях. ПК-1
  4. Определить и обосновать круг организаторских способностей современного руководителя. Почему необходимо знать основы теории организации для эффективной реализации управленческих функций. ПК-1, ПК-2
  5. Приведите пример организационной структуры и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда. ПК-2
- 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

а) основная литература:

1. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 848 с. (доступно в ЭБС «Знаниум», Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=354463>).
2. Попова Е.П. Теория организации: Учебник и практикум для вузов / Е.П. Попова, К.В. Решетникова. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 338 с. Режим доступа: <https://urait.ru/viewer/teoriya-organizacii-450036#page/2>
3. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 351 с. Режим доступа: <https://urait.ru/viewer/teoriya-organizacii-449876>
4. Оранова М.В., Белова Е.В. Сборник практических заданий и рекомендаций по курсу «Теория организации». Н.Новгород: Издательство ННГУ. 2015. 34 с. Режим доступа: <http://www.iee.unn.ru/kafedry/kafedra-menedzhmenta-i-gosudarstvennogo-upravleniya/uchebnye-materialy-kafedry-menedzhmenta-i-gosudarstvennogo-upravleniya/>

б) дополнительная литература:

1. Теория менеджмента: теория организации: Учебное пособие / Л.А. Жигун. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-009449-6, 200 экз. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=443056>
2. Семко И.А. Теория организации: учебное пособие/И.А. Семко, Л.А. Алтухова; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь, 2018-176 с. Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/141634/#2>
3. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: Теория организации, самоорганизации и управления/Под ред. Подлесных В. И. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с.: 60х90 1/16. - (Научная мысль) (О) ISBN 978-5-16-009994-1, 12 экз. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=465284>
4. Борисова, В.В. Теория организации [Электронный ресурс] : Учебник / В. В. Борисова, В. Г. Ларионов, Э. Б. Мазурин; под ред. д.э.н., проф. С. Г. Фалько. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 308 с. - ISBN 978-5-394-02498-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514649>

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины)

1. Менеджмент в России и за рубежом - <http://www.mevriz.ru>
2. Экономический портал - <http://institutiones.com>
3. Портал «Корпоративный менеджмент»: электронная библиотека, конференции, форум, рассылка и другое.- <http://www.cfin.ru>



4. Административно-управленческий портал: электронная библиотека, форумы, деловая игра и другое - <http://www.aup.ru>
5. Технологии корпоративного управления: электронная библиотека, форум, рассылка и другое. - <http://www.iteam.ru>
6. Современные профессиональные базы данных, информационные справочные и поисковые системы: «Консультант-Плюс», «Гарант»
7. Образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту - <http://www.ecsocman.edu.ru>;
8. Портал по менеджменту - <http://infomanagement.ru/>
9. <http://elibrary.ru> - научная электронная библиотека.

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: компьютеры с доступом в Интернет, мультимедийное оборудование.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Автор (ы) \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Оранова М.В.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ д.э.н., профессор Яшин С.Н.