

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Воронежский государственный архитектурно-строительный университет

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор ИЭМИТ  
С.А. Баркалов  
«01» 09 2015 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
дисциплины**

**«Теория организации»**

**Направление подготовки (специальность) 38.03.04 – Государственное и  
муниципальное управление**

Профиль подготовки

Квалификация (степень) выпускника **бакалавр**

Нормативный срок обучения **4 года**

Форма обучения **очная**

Автор программы **к.э.н., доцент Мажарова Л.А.**

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры **Управления  
строительством (протокол №1 от «31» 09 2015г.)**

Зав. кафедрой



д.т.н., проф. Баркалов С.А.

г.Воронеж- 2015г.

# 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

## 1.1. Цели дисциплины

Целью преподавания дисциплины является изучение студентами закономерностей функционирования организации, формирование у студентов целостного представления о законах развития, принципах и механизмах функционирования организациями, а также получение студентами специальных знаний и навыков исследования организаций и разработки рекомендаций по повышению эффективности их функционирования, необходимых для профессиональной деятельности в государственных и муниципальных организациях и учреждениях, на административных должностях в государственных и муниципальных предприятиях, в научно-исследовательских и образовательных организациях в сфере государственного и муниципального управления, в политических партиях, общественно-политических и некоммерческих организациях.

## 1.2. Задачи освоения дисциплины

- формирование системного подхода к пониманию роли организаций в современном обществе, их видах и законах развития;
- развитие организационного мышления;
- приобретение студентами навыков теоретического и эмпирического исследования организаций;
- отработка практических навыков разработки рекомендаций по повышению эффективности работы организаций как коммерческого, так и социально-политического характера;
- методическое обеспечение принятия управленческих решений и их реализации.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Дисциплина «Теория организации» относится к вариативной части учебного плана.

Изучение дисциплины «Теория организации» требует основных знаний, умений и компетенций студента по курсу «основы теории управления»

Дисциплина «Теория организации» является предшествующей для дисциплин «Управление проектами», «Управленческий консалтинг»

## 3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

### 3.1 Процесс изучения дисциплины «Теория организации» направлен на формирование следующих компетенций:

#### - профессиональных (ПК):

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

- способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-14);

- способностью принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности (ПК-18);

- владением навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций (ПК-23).

В результате изучения дисциплины студент должен

#### ***Знать:***

- понятийный аппарат теории организации;

- законы, принципы и механизмы развития организаций;

- признаки типологизации организаций; существующие в отечественной и зарубежной практике классификации организаций;

- методологию исследования организаций;

- научные подходы к анализу и проектированию организационных структур.

#### ***Уметь:***

- самостоятельно систематизировать различные теоретические подходы к исследованию организаций и происходящих в них процессов;

- моделировать сценарии развития организации с учетом законов функционирования организаций различных типов;

- использовать на практике методы и принципы анализа организаций;

- формировать целевые ориентиры развития и совершенствования организаций.

#### ***Владеть:***

- методиками анализа внутренней и внешней среды организаций;

- методологией теории организации, навыками его применения в практической деятельности;
- практическими навыками разработки программ совершенствования организаций различных типов.

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Теория организации» составляет 3 зачетные единицы.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		2
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	54/10	54/10
В том числе:		
Лекции	36/6	36/6
Практические занятия (ПЗ)	18/4	18/4
Лабораторные работы (ЛР)	-/-	18/-
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	54/98	54/98
В том числе:		
Курсовой проект	-/-	-/-
Контрольная работа	-/-	-/-
Вид промежуточной аттестации (зачет)	-/4	-/4
Общая трудоемкость	час	108/-
	зач. ед.	3
		108/-
		3

**Примечание:** здесь и далее числитель – очная/знаменатель – заочная формы обучения.

#### 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1	Теория организации ее место в системе знаний	1.1 Роль организации в социальной, политической, духовной, бытовой, экономической и других сферах жизни. Организационный опыт человечества.  1.2 Необходимость построения теории организации. Предмет и функции теории организации.

		<p>1.3 Понятие организации. Организация как сложная динамическая система. Системные свойства организации. Реорганизация и дезорганизация.</p> <p>1.4 Связь теории организации с естественными и общественными науками. Практический опыт в области политики, экономики и производства как эмпирический базис развития теории организации.</p> <p>1.5 Развитие теории организации в отечественной науке. «Энвироника» Н.Г. Белопольского. Тектология А.А. Богданова. Теория организации производства в социалистической экономике. Проблемы и задачи современной теории организации.</p> <p>1.6 Развитие теории организации в зарубежной науке. Ф.У. Тейлор и научная организация труда. М. Вебер и принципы «бюрократической организации». Г. Саймон и теория административного поведения. Теория «Гласиера». Ситуационные теории организации.</p>
2	Законы организации	<p>2.1 Зависимость, закономерность и закон. Закон как научно обоснованная зависимость. Закон как норма права. Закон как общепринятое правило деятельности.</p> <p>2.2 Закон синергии. Синергетический и диверсифицированный портфель в организации.</p> <p>2.3 Закон развития. Принципы инерции, принцип эластичности, принцип непрерывности, принцип стабилизации и их действие в коммерческих организациях.</p> <p>2.4 Закон самосохранения организации. «Выживание» организации.</p> <p>2.5 Закон единства анализа и синтеза в организации. Анализ как базовый метод исследования структуры организации. Синтез как базовый метод исследования функций организации.</p>

		<p>Единство анализа и синтеза.</p> <p>2.6 Закон пропорциональности и композиции. Понятия «пропорциональности» и «композиции». Принцип планирования. Принцип координации. Принцип полноты.</p> <p>2.7 Закон информированности и упорядоченности в организации. Основные характеристики информации, необходимой для управления организацией. Упорядоченность как характеристика организации.</p> <p>2.8 Взаимосвязь статической и динамической организации. Принципы приоритета при создании и функционировании организации. Принципы соответствия и их действие в коммерческих организациях.</p> <p>2.9 Взаимосвязь законов организации и примеры ее действия. Функциональные законы организации. Структурные законы организации.</p>
3	Типы организаций	<p>3.1 Понятие социальной организации. Социальная организация в широком и узком смысле.</p> <p>3.2 Трудовая организация. Признаки трудовой организации. Функции трудовой организации.</p> <p>3.3 Формальные и неформальные организации. Особенности формальной организации. Роль неформальных организаций. Неформальные организации и их виды.</p>
4	Классификация организаций	<p>4.1 Необходимость классификации организаций. Признаки классификации.</p> <p>4.2 Классификация коммерческих организаций в российской хозяйственной практике. Хозяйственные товарищества и их виды. Хозяйственные общества и их виды. Особенности производственных кооперативов. Особенности унитарных предприятий.</p> <p>4.3 Зарубежные классификации</p>

		организаций по правовому положению Компании публичного и частного типов. Паевые объединения. Договор о трасте. Объединения организаций.
5	Структура организации	<p>5.1 Связи в организации: вертикальные и горизонтальные связи; линейные и функциональные связи; формальные и неформальные связи и их роль в функционировании коммерческой организации.</p> <p>5.2 Иерархия в организациях. Власть и полномочия в организациях. Формы проявления власти в организациях. Содержание процесса делегирования и его роль в работе организации. Распределение ответственности в организации.</p> <p>5.3 Полномочия в организации. Линейный и штабной аппарат организации. Функции и полномочия консультационного, обеспечивающего (обслуживающего) и личного аппарата в организациях.</p>

## 5.2 Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин				
		1	2	3	4	5
1.	<u>Управленческий консалтинг</u>	+	+	+	+	+
2.	<u>Управление проектами</u>	+	+	+	+	+

## 5.3. Разделы дисциплин и виды занятий

№	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Практ.	Лаб.	СРС	Всего
---	---------------------------------	-------	--------	------	-----	-------

п/п			зан.	зан.		час.
1.	Теория организации ее место в системе знаний	6/2	2/-	-	9/18	17/20
2.	Законы организации	12/-	6/2	-	18/20	36/22
3.	Типы организаций	6/2	4/-	-	9/18	19/20
4.	Классификация организаций	6/2	4/-	-	9/18	19/20
5.	Структура организации	6/-	2/2	-	9/20	17/22

## 6. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудо-емкость (час)
1	1	История взглядов на сущность организации. Формирование научных концепций организации. Теория организации в отечественной и зарубежной науке. Роль организаций в обществе. Самоорганизация и создание организаций. Организационные изменения.	2/-
2	2	Использование закона синергии: синергетический и диверсифицированный портфель. Развитие организации: «синдром большого бизнеса». Факторы устойчивости организации. Последовательность анализа и синтеза при исследовании организации. Пропорциональность и композиция: согласованность целей и процессов в организации. Информационное обеспечение деятельности организации. Принципы, которые необходимо учитывать при создании и работе организации.	6/2
3	3	Социальная организация. Ключевые черты трудовой организации. Сходства и различия формальных и неформальных организаций. Виды неформальных организаций. Взаимное влияние формальных и неформальных организаций в обществе и в пределах одной фирмы.	4/-
4	4	Значение классификации организаций. Признаки классификаций. Сходства и различия отечественных и зарубежных классификаций организаций. Нормы ГК РФ как основание для классификации организаций.	4/-
5	5	Дуализм связей в организациях: вертикальные и горизонтальные связи; линейные и функциональные связи; формальные и неформальные связи и их роль в функционировании коммерческой организации. Власть, полномочия и ответственность – влияние этих категорий на деятельность организации. Роль функционального, обеспечивающего, личного и	2/2

		консультационного аппарата в организациях.	
--	--	--	--

## 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

№ п/п	Компетенция (общекультурная – ОК; профессиональная - ПК)	Форма контроля	семестр
1	<p>способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);</p> <p>способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-14);</p> <p>способность принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности (ПК-18);</p> <p>владение навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации</p>	<p>Устный опрос (УО)</p> <p>Тестирование (Т)</p> <p>Творческое задание (ТЗ)</p> <p>Зачет (З)</p>	2/2

	Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций (ПК-23).		
--	---	--	--

**7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Форма контроля			
		УО	ТЗ	Т	З
Знает	понятийный аппарат теории организации; законы, принципы и механизмы развития организаций; признаки типологизации организаций; существующие в отечественной и зарубежной практике классификации организаций; методологию исследования организаций; научные подходы к анализу и проектированию организационных структур (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)	+	+	+	+
Умеет	самостоятельно систематизировать различные теоретические подходы к исследованию организаций и происходящих в них процессов; моделировать сценарии развития организации с учетом законов	+	+	+	+

	функционирования организаций различных типов; использовать на практике методы и принципы анализа организаций; формировать целевые ориентиры развития и совершенствования организаций (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)				
Владеет	методиками анализа внутренней и внешней среды организаций; методологией теории организации, навыками его применения в практической деятельности; практическими навыками разработки программ совершенствования организаций различных типов (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)	+	+	+	+

### 7.2.1. Этап текущего контроля знаний

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по пятибалльной шкале с оценками:

- «отлично»;
- «хорошо»;
- «удовлетворительно»;
- «неудовлетворительно»;
- «не аттестован».

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
Знает	понятийный аппарат теории организации; законы, принципы и механизмы развития организаций; признаки типологизации организаций; существующие в отечественной и зарубежной практике классификации	отлично	Полное или частичное посещение лекционных и практических занятий.

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	организаций; методологию исследования организаций; научные подходы к анализу и проектированию организационных структур (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		Выполненные Т, ТЗ на оценки «отлично».
Умеет	самостоятельно систематизировать различные теоретические подходы к исследованию организаций и происходящих в них процессов; моделировать сценарии развития организации с учетом законов функционирования организаций различных типов; использовать на практике методы и принципы анализа организаций; формировать целевые ориентиры развития и совершенствования организаций (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		
Владеет	методиками анализа внутренней и внешней среды организаций; методологией теории организации, навыками его применения в практической деятельности; практическими навыками разработки программ совершенствования организаций различных типов (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		
Знает	понятийный аппарат теории организации; законы, принципы и механизмы развития организаций; признаки типологизации организаций; существующие в отечественной и зарубежной практике классификации организаций; методологию исследования организаций; научные подходы к анализу и	хорошо	Полное или частичное посещение лекционных и практических занятий. Выполненные Т, ТЗ на

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	проектированию организационных структур (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		оценки «хорошо».
Умеет	самостоятельно систематизировать различные теоретические подходы к исследованию организаций и происходящих в них процессов; моделировать сценарии развития организации с учетом законов функционирования организаций различных типов; использовать на практике методы и принципы анализа организаций; формировать целевые ориентиры развития и совершенствования организаций (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		
Владеет	методиками анализа внутренней и внешней среды организаций; методологией теории организации, навыками его применения в практической деятельности; практическими навыками разработки программ совершенствования организаций различных типов (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		
Знает	понятийный аппарат теории организации; законы, принципы и механизмы развития организаций; признаки типологизации организаций; существующие в отечественной и зарубежной практике классификации организаций; методологию исследования организаций; научные подходы к анализу и проектированию организационных структур (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)	удовлетворительно	Полное или частичное посещение лекционных и практических занятий. Удовлетворительные выполненные Т, ТЗ

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
Умеет	самостоятельно систематизировать различные теоретические подходы к исследованию организаций и происходящих в них процессов; моделировать сценарии развития организации с учетом законов функционирования организаций различных типов; использовать на практике методы и принципы анализа организаций; формировать целевые ориентиры развития и совершенствования организаций (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		
Владеет	методиками анализа внутренней и внешней среды организаций; методологией теории организации, навыками его применения в практической деятельности; практическими навыками разработки программ совершенствования организаций различных типов (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		
Знает	понятийный аппарат теории организации; законы, принципы и механизмы развития организаций; признаки типологизации организаций; существующие в отечественной и зарубежной практике классификации организаций; методологию исследования организаций; научные подходы к анализу и проектированию организационных структур (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)	неудовлетворительно	Частичное посещение лекционных и практических занятий. Неудовлетворительно выполненные Т, ТЗ
Умеет	самостоятельно систематизировать различные теоретические подходы к исследованию организаций и происходящих в них процессов; моделировать сценарии развития		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	организации с учетом законов функционирования организаций различных типов; использовать на практике методы и принципы анализа организаций; формировать целевые ориентиры развития и совершенствования организаций (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		
Владеет	методиками анализа внутренней и внешней среды организаций; методологией теории организации, навыками его применения в практической деятельности; практическими навыками разработки программ совершенствования организаций различных типов (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		
Знает	понятийный аппарат теории организации; законы, принципы и механизмы развития организаций; признаки типологизации организаций; существующие в отечественной и зарубежной практике классификации организаций; методологию исследования организаций; научные подходы к анализу и проектированию организационных структур (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)	не аттестован	Непосещение лекционных и практических занятий. Невыполненные Т, ТЗ
Умеет	самостоятельно систематизировать различные теоретические подходы к исследованию организаций и происходящих в них процессов; моделировать сценарии развития организации с учетом законов функционирования организаций различных типов; использовать на		

<b>Дескриптор компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Оценка</b>	<b>Критерий оценивания</b>
	практике методы и принципы анализа организаций; формировать целевые ориентиры развития и совершенствования организаций (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		
Владеет	методиками анализа внутренней и внешней среды организаций; методологией теории организации, навыками его применения в практической деятельности; практическими навыками разработки программ совершенствования организаций различных типов (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		

### 7.2.2. Этап промежуточного контроля знаний

Во втором семестре/ на втором курсе результаты промежуточного контроля знаний результаты промежуточного контроля знаний (зачет) оцениваются по двухбалльной шкале с оценками:

- «зачтено»;
- «не зачтено».

<b>Дескриптор компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Оценка</b>	<b>Критерий оценивания</b>
Знает	понятийный аппарат теории организации; законы, принципы и механизмы развития организаций; признаки типологизации организаций; существующие в отечественной и зарубежной практике классификации организаций; методологию исследования организаций; научные подходы к анализу и	зачтено	1. Студент демонстрирует полное понимание заданий. Все требования, предъявляемые к заданию

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	проектированию организационных структур (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		выполнены.
Умеет	самостоятельно систематизировать различные теоретические подходы к исследованию организаций и происходящих в них процессов; моделировать сценарии развития организации с учетом законов функционирования организаций различных типов; использовать на практике методы и принципы анализа организаций; формировать целевые ориентиры развития и совершенствования организаций (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		2. Студент демонстрирует значительное понимание заданий. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. 3. Студент демонстрирует частичное понимание заданий.
Владеет	методиками анализа внутренней и внешней среды организаций; методологией теории организации, навыками его применения в практической деятельности; практическими навыками разработки программ совершенствования организаций различных типов (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		Большинство требований, предъявляемых к заданию выполнены.
Знает	понятийный аппарат теории организации; законы, принципы и механизмы развития организаций; признаки типологизации организаций; существующие в отечественной и зарубежной практике классификации организаций; методологию исследования организаций; научные подходы к анализу и проектированию организационных структур (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)	Не зачтено	1. Студент демонстрирует небольшое понимание заданий. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены.
Умеет	самостоятельно систематизировать различные теоретические подходы		2. Студент демонстрирует

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	к исследованию организаций и происходящих в них процессов; моделировать сценарии развития организации с учетом законов функционирования организаций различных типов; использовать на практике методы и принципы анализа организаций; формировать целевые ориентиры развития и совершенствования организаций (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		непонимание заданий. 3. У студента нет ответа. Не было попытки выполнить задание..
Владелец	методиками анализа внутренней и внешней среды организаций; методологией теории организации, навыками его применения в практической деятельности; практическими навыками разработки программ совершенствования организаций различных типов (ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК-23)		

### 7.3. Примерный перечень оценочных средств

#### 7.3.1 Образцы творческих заданий (учебных проектов)

##### Творческое задание: «АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Вводные замечания. Состояние внутренней и внешней среды организации влияет на успешность ее хозяйственной деятельности, которая, в свою очередь, отражается на финансово-экономических показателях компании.

Существуют две основные проблемы, которые могут возникнуть у предприятия в процессе его функционирования: неплатежеспособность и низкая доходность, методы решения которых часто взаимоисключают друг

друга. Недостаточная платежеспособность означает, что предприятие не в состоянии своевременно погасить как свои краткосрочные, так и долгосрочные долги. Доходность показывает отдачу на единицу ресурсов.

Цель задания. Анализ внутренней среды организации и результатов хозяйственной деятельности предприятия.

Оснащение. В качестве инструментов исследования деятельности организации применяются финансово-экономические показатели, линейный динамический норматив (ДН), матрица сильных / слабых сторон предприятия, метод профильного анализа. Их использование показано на примере ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов».

Порядок работы. Первоначально проанализируем деятельность предприятия с помощью финансово-экономических показателей.

Затем проанализируем эффективность функционирования организации на основе линейного ДН.

Далее оценим сильные и слабые стороны предприятия по его функциональным сферам деятельности.

Завершим второй раздел исследования построением профиля внутренней среды организации.

1. Анализ состояния предприятия с помощью финансово-экономических показателей

1.1. Показатели финансовой независимости (финансовой устойчивости):

1) Коэффициент автономии = Собственный капитал / Валюта баланса.

Норматив  $\geq 50\%$ .

2) Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами = Собственный оборотный капитал / Оборотные средства.

Норматив  $\geq 0,1$ .

3) Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов = Собственный оборотный капитал / Сумма запасов.

Норматив  $\geq 1$ .

## 1.2. Показатели ликвидности:

1) Коэффициент абсолютной ликвидности = (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Краткосрочные обязательства организации.

Норматив  $\geq 0,2$ .

2) Коэффициент промежуточной ликвидности = (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебиторская задолженность) / Краткосрочные обязательства организации.

Норматив  $\geq 1,5$ .

3) Коэффициент покрытия (текущей ликвидности) = Оборотные средства / Краткосрочные обязательства организации.

Норматив  $\geq 2$ .

## 1.3. Показатели рентабельности:

1) Рентабельность продаж = Прибыль / Выручка.

2) Рентабельность товарной продукции = Прибыль / Себестоимость продукции.

3) Рентабельность имущества = Прибыль / Среднегодовая стоимость имущества.

4) Рентабельность собственного капитала = Прибыль / Среднегодовая стоимость собственного капитала.

## 1.4. Факторный анализ рентабельности активов по формуле Дюпон:

$$Ra = (БП/А) * (В/В) = (БП/В) * (В/А) = Rp * K,$$

где  $Ra$  – рентабельность активов;

$БП$  – бухгалтерская прибыль;

$А$  – сумма активов;

$В$  – выручка от продаж;

## 1.5. Факторный анализ прибыли от продаж:

$$\Delta П = \Delta П(q) + \Delta П(s) + \Delta П(p),$$

где  $\Delta П(q)$  – изменение прибыли от продаж за счет изменения объема продаж;

$\Delta \Pi(s)$  – изменение прибыли от продаж за счет изменения полной себестоимости (с/с);

$\Delta \Pi(p)$  – изменение прибыли от продаж за счет изменения цен на реализуемую продукцию.

$$\Delta \Pi(q) = \Pi_0 \cdot (I_q - 1),$$

где  $\Pi_0$  – прибыль от продаж в базисном периоде;

$I_q$  – индекс объема продаж.

$$\Delta \Pi(s) = s_1 q_1 - s_0 q_1,$$

где  $s_1 q_1$  – полная с/с продукции основного производства в текущих ценах;

$s_0 q_1$  – полная с/с продукции основного производства в ценах базисного периода.

$$\Delta \Pi(p) = p_1 q_1 - p_0 q_1,$$

где  $p_1 q_1$  – выручка от продаж в текущих ценах;

$p_0 q_1$  – выручка от продаж в ценах базисного периода.

#### 1.6. Показатели, характеризующие бизнес-риски предприятия:

1.6.1. Уровень производственного рычага выражает взаимосвязь между переменными и постоянными затратами и тем выше, чем выше постоянные затраты по отношению к переменным. При равном росте объема реализации более высокие темпы роста прибыли будут у тех предприятий, у которых больше производственный рычаг. Значение этого показателя позволяет определить, на сколько процентов вырастет (снизится) величина прибыли от продаж (операционная прибыль), если, при всех остальных неизменных условиях, объем продаж вырастет (снизится) на 1%. Уровень производственного рычага = Маржинальный доход / Прибыль от продаж = (Выручка – Переменные издержки) / Прибыль от продаж.

1.6.2. Уровень финансового рычага показывает, во сколько раз прибыль от продаж превосходит прибыль от продаж за вычетом процентов за кредит. Нижней границей коэффициента является 1. Чем больше относительный объем привлеченных предприятием заемных средств, тем

выше выплаченная по ним сумма процентов и выше уровень финансового рычага. Следовательно, повышение доли заемных финансовых ресурсов в общей сумме долгосрочных источников средств, при прочих равных условиях, приводит к возрастанию значения финансового рычага.

Уровень финансового рычага = Прибыль от продаж / (Прибыль от продаж – Выплата процентов по займам).

1.6.3. Общий рычаг = Уровень производственного рычага\* Уровень финансового рычага.

1.6.4. Под точкой безубыточности понимается такой объем продаж, при котором затраты и доходы равны.

Точка безубыточности в стоимостном выражении = Постоянные затраты / Коэффициент маржинальной прибыли, где

Коэффициент маржинальной прибыли = Маржинальный доход / Выручка = (Выручка – Переменные затраты) / Выручка.

1.6.5. Запас финансовой прочности показывает, насколько фактический объем продаж превышает точку безубыточности.

1.6.6. Минимальный объем выручки = Точка безубыточности в стоимостном выражении + Минимальный запас финансовой прочности (20% от точки безубыточности).

1.6.7. Коэффициент фондоотдачи показывает, сколько рублей выручки приходится на 1 рубль основных производственных фондов (ОПФ).

Фондоотдача = Выручка / Среднегодовая стоимость ОПФ.

1.6.8. Коэффициент фондоемкости показывает стоимость ОПФ в каждом рубле выручки.

Фондоемкость = Среднегодовая стоимость ОПФ / Выручка.

1.6.9. Операционный денежный поток представляет собой поток денежных средств от текущей деятельности предприятия. Он должен быть положительным.

Операционный денежный поток = Чистая прибыль + Амортизация за отчетный период + Изменение кредиторской задолженности – Изменение дебиторской задолженности – Изменение величины запасов.

1.6.10. Инвестиционный денежный поток представляет собой поток денежных средств от инвестиционной деятельности предприятия. Приветствуется отрицательное значение данного показателя, что может свидетельствовать о расширении производства, обновлении ОПФ предприятия.

Инвестиционный денежный поток = Реализация основных средств (ОС) – Приобретение ОС. 1.6.11. Финансовый денежный поток представляет собой поток денежных средств от финансовой деятельности предприятия. Он может быть как положительным, так и отрицательным.

Финансовый денежный поток = Привлечение акционерного капитала + Привлечение кредитных ресурсов – Выплата процентов по кредитам – Выплата дивидендов.

1.6.12. Суммарный денежный поток представляет собой сумму операционного, инвестиционного и финансового денежного потока. Он должен быть положительным.

Суммарный денежный поток = Операционный денежный поток + Инвестиционный денежный поток + Финансовый денежный поток.

1.6.13. Z-счет Альтмана позволяет определить, является ли предприятие потенциальным банкротом или такая опасность ему не грозит. Данный показатель должен быть больше 1,23.

$$Z = 0,717 * (\text{Оборотный капитал} / \text{Общая сумма активов}) + 0,84 * (\text{Нераспределенная прибыль} / \text{Общая сумма активов}) + 3,107 * (\text{Прибыль от продаж} / \text{Общая сумма активов}) + 0,42 * (\text{Балансовая стоимость акций} / \text{Общая сумма обязательств}) + 0,995 * (\text{Выручка} / \text{Общая сумма активов}).$$

1.6.14. Чистые активы = Активы – Обязательства.

1.6.15. Коэффициент общей финансовой независимости = Собственный капитал / Валюта баланса.

## Пример решения

### АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ

#### ОАО «МУРМАНСКИЙ КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ»

#### С ПОМОЩЬЮ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Проанализируем состояние ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» (МКХП) с помощью показателей финансовой независимости (финансовой устойчивости), рассчитанных по данным бухгалтерской отчетности за 2004 г.

**Расчет и оценка  
коэффициентов финансовой независимости МКХП**

№ п/п	Показатели	На начало 2004 г.	На конец 2004 г.	Изменение	Норматив
1	<b>Коэффициент автономии, %</b>	41,63	35,65	-5,98	$\geq 50\%$
	Собственный капитал	115676	114586	-1090,00	
	Валюта баланса	277873	321429	43556,00	
2	<b>Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, %</b>	10,82	8,48	-2,34	$\geq 10\%$
	Собственный оборотный капитал	19677	19162	-515,00	
	Оборотный капитал	181874	226005	44131,00	
3	<b>Коэффициент финансовой независимости суммы запасов, доли единицы</b>	0,29	0,25	-0,04	$\geq 1$
	Собственный оборотный капитал	19677	19162	-515,00	
	Сумма запасов	68986	77019	8033,00	

**Вывод:** Только коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в начале 2004 г. соответствовал нормативному значению, даже превышал его ( $10,82\% > 10\%$ ). По остальным показателям (коэффициент автономии, коэффициент финансовой независимости суммы запасов) наблюдались значения, меньшие норматива, причем по всем коэффициентам просматривается отрицательная динамика. Следовательно, предприятие зависит от привлеченных источников финансирования, уровень его финансовой устойчивости снижается.

Проведем анализ платежеспособности ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» с помощью показателей ликвидности, рассчитанных по данным бухгалтерской отчетности за 2004 г. (табл. 2)

Таблица 2

## Анализ платежеспособности МКХП

№ п/п	Показатели	На начало 2004 г.	На конец 2004 г.	Изменение	Норматив
1	<b>Коэффициент абсолютной ликвидности</b>	0,06	0,01	-0,05	$\geq 0,2$
	Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения	9899	1760	-8139,00	
	Дебиторская задолженность	98296	141627	43331,00	
	Оборотные активы	181874	226005	44131,00	
	Краткосрочные обязательства	160907	206843	45936,00	
2	<b>Коэффициент промежуточной ликвидности</b>	0,67	0,69	0,02	$\geq 1,5$
3	<b>Коэффициент покрытия (текущей ликвидности)</b>	1,13	1,09	-0,04	$\geq 2$

**Вывод:** Расчет показал, что все показатели ликвидности не менее, чем в 2 раза, меньше норматива. Только по коэффициенту промежуточной ликвидности наблюдалась положительная динамика, по двум остальным – отрицательная.

В частности, коэффициент абсолютной ликвидности, равный 0,01 в конце 2004 г., свидетельствует о том, что предприятие способно немедленно погасить только 1% краткосрочных долгов за счет наиболее ликвидных средств, в то время как нормативное значение данного показателя – не менее 20%.

Коэффициент промежуточной ликвидности, равный 0,69 в конце 2004 г., показал, что предприятие способно погасить только 69% своей краткосрочной кредиторской задолженности за счет части оборотных средств (денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, дебиторской задолженности). Нормативное значение данного показателя – 150%.

Коэффициент покрытия, равный 1,09 в конце 2004 г., указывает на то, что предприятие может полностью погасить свою краткосрочную кредиторскую задолженность за счет всех оборотных средств, однако рекомендуемое значение данного показателя – не менее двух.

Проведем анализ финансового состояния ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» на основе формы № 2 за 2004 г., а именно рассчитаем показатели рентабельности организации (табл. 3),

Таблица 3

## Расчет и оценка коэффициентов рентабельности МКХП

№ п/п	Показатели	Начало 2004 г.	Конец 2004 г.	Изменение
1	Бухгалтерская прибыль (прибыль до налогообложения), тыс. руб.	32429,9	12825	-19604,9
2	Чистая прибыль, тыс. руб.	23692,9	8662	-15030,9
3	Выручка (нетто) от продаж, тыс. руб.	291984	352297	60313
4	Полная с/с (с/с производства), тыс. руб.	256323,1	332722	76398,9
5	Себестоимость продукции, тыс. руб.	241101,5	314058,6	72957,1
6	Средняя стоимость имущества (активов), тыс. руб.	277873	299651	21778
7	Средняя сумма собственного капитала, тыс. руб.	115676	115131	-545
<b>8</b>	<b>Рентабельность продаж, %</b>			
8.1	по бухгалтерской прибыли	11,11	3,64	-7,47
8.2	по чистой прибыли	8,11	2,46	-5,66
<b>9</b>	<b>Рентабельность производства (затрат), %</b>			
9.1	по бухгалтерской прибыли	12,65	3,85	-8,80
9.2	по чистой прибыли	9,24	2,60	-6,64
<b>10</b>	<b>Рентабельность товарной продукции, %</b>			
10.1	по бухгалтерской прибыли	13,45	4,08	-9,37
10.2	по чистой прибыли	9,83	2,76	-7,07
<b>11</b>	<b>Рентабельность имущества (активов), %</b>			
11.1	по бухгалтерской прибыли	11,67	4,28	-7,39
11.2	по чистой прибыли	8,53	2,89	-5,64
<b>12</b>	<b>Рентабельность собственного капитала, %</b>			
		20,48	7,52	-12,96

Проведем факторный анализ рентабельности активов по формуле Дюпон (табл. 4).

Таблица 4

## Факторный анализ рентабельности активов МКХП по формуле Дюпон

№ п/п	Показатели	На начало 2004 г.	На конец 2004 г.
1	$R_p$	0,11	0,04
2	$K$	1,05	1,18
3	$R_a = BП/A$	0,12	0,04
4	$R_a = R_p * K$	0,12	0,04
5	$\Delta R_a (K)$	0,02	
6	$\Delta R_a (R_p)$	-0,09	
7	$\Delta R_a = \Delta R_a (K) + \Delta R_a (R_p)$	-0,07	
8	$\Delta R_a = R_{a1} - R_{a0}$	-0,07	

Выявим факторы, оказавшие наибольшее влияние на изменение бухгалтерской прибыли (табл. 5).

Таблица 5

**Анализ структуры динамики бухгалтерской прибыли МКХП**

№ п/п	Показатели	На начало 2004 г.		На конец 2004 г.		Изменение	
		т.р.	%	т.р.	%	т.р.	%
1	Прибыль от продаж	35660,9	109,96	19575	152,63	-16085,9	42,67
2	Проценты к получению	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	Проценты к уплате	2746,6	8,47	2964,8	23,12	218,2	14,65
4	Доходы от участия в других организациях	31	0,10	338	2,64	307	2,54
5	Прочие операционные доходы	1298	4,00	189	1,47	-1109	-2,53
6	Прочие операционные расходы	1622,4	5,00	2049,2	15,98	426,8	10,98
7	Внереализационные доходы	1091	3,36	260	2,03	-831	-1,34
8	Внереализационные расходы	1282	3,95	2523	19,67	1241	15,72
9	Бухгалтерская прибыль	32429,9	100,00	12825	100,00	-19604,9	х

**Вывод:** В отчетном 2004 году, по сравнению с предыдущим, бухгалтерская прибыль (БП) уменьшилась на 19604,9 т.р., или на 60,5%. Основным фактором явилась прибыль от продаж, снижение которой привело к уменьшению БП на 16085,9 т.р. Доля ее в формировании бухгалтерской прибыли возросла на 42,67%. Рост внереализационных расходов привел к снижению БП на 1241 т.р. Уменьшение прочих операционных доходов снизило БП на 1109 т.р. Остальные факторы не оказали существенного влияния на бухгалтерскую прибыль.

Проведем факторный анализ прибыли от продаж, которая в наибольшей степени повлияла на бухгалтерскую прибыль в 2004 г. (табл. 6).

Таблица 6

**Факторный анализ прибыли от продаж МКХП**

№ п/п	Показатели	Начало 2004 г.	Конец 2004 г.
1	Объем продаж (q), тонн	93958	77253
2	Средняя цена (p), тыс. руб. за тонну	2,73	3,96
3	Выручка от продаж в текущих ценах (q*p), тыс. руб.	256825	305786
4	Выручка от продаж в ценах базисного (предыдущего) периода (q <sub>1</sub> *p <sub>0</sub> ), тыс. руб.	210900,7	
5	$I_q = (q_1 * p_0) / (q_0 * p_0)$	0,821	
6	Полная с/с продукции основного производства в текущих ценах (q*s), тыс. руб.	223001,1	289468,1
7	Стоимость 1 тонны продукции основного производства (s), т.р. [= (q*s) / q]	2,37	3,75
8	Полная с/с продукции основного производства в ценах базисного периода (q <sub>1</sub> *s <sub>0</sub> ), тыс. руб.	183353,2	
9	Прибыль от продаж (П), тыс. руб.	31024,98	17030,25
10	Индекс цен (инфляция)	1	1,114
11	Выручка от продаж в сопоставимых ценах, тыс.руб. [=Выручка от продаж в текущих ценах / Индекс цен]	256825	274493,7
12	$\Delta П = П_1 - П_0$ , тыс. руб.	-13994,7	
13	$\Delta П(q) = П_0 * (I_q - 1)$ , тыс. руб.	-5547,75	
14	Изменение полной с/с в отчетном периоде по сравнению с предыдущим, тыс. руб. [= (q*s) - (q <sub>1</sub> *s <sub>0</sub> )]	106114,9	
15	$\Delta П(s) = s_1 q_1 - s_0 q_1$ , тыс. руб.	-106115	
16	$\Delta П(p) = p_1 q_1 - p_0 q_1$ , тыс. руб.	94885,31	
17	$\Delta П = \Delta П(q) + \Delta П(s) + \Delta П(p)$ , тыс. руб.	-16777,3	

Вывод: в 2004 г., по сравнению с 2003 г., прибыль от продаж уменьшилась на 16777,3 т.р., или на 54%, в том числе:

Прибыль от продаж уменьшилась на 5547,75 т.р. за счет снижения объема продаж на 16705 тонн продукции основного производства.

Прибыль от продаж уменьшилась на 106115 т.р. за счет роста полной с/с продукции на 66467,1 т.р.

Прибыль от продаж увеличилась на 94885,31 т.р. за счет роста средней цены готовой продукции на 1,23 т.р. за тонну.

**Творческое задание: «АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Вводные замечания. Структура организации, наряду с ее функцией, является системообразующим фактором. Под структурой системы понимают состав ее элементов и постоянные связи между ними. В теории систем М. Месаровича предложен особый класс иерархических структур типа «страт». Страты могут выделяться по разным принципам.

Например, систему управления предприятием можно представить в виде следующих страт: Управление технологическими процессами (собственно производственным процессом). В его основе лежит производственная структура. Организационное управление предприятием. В основе – структура управления. Если предприятие входит в хозяйственное объединение, то к этим двум стратам может быть добавлен уровень управления объединением. В основе – юридическая структура.

**Цель задания. Анализ и совершенствование существующей структуры предприятия.**

Оснащение. В качестве инструментов исследования структуры организации будем использовать органиграмму, матрицу «цели – организационная структура», «профиль» структуры управления. Их применение показано на примере ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов».

Порядок работы. Предлагаем последовательно проанализировать производственную структуру, структуру управления и юридическую структуру предприятия.

Производственная структура определяется технологией производства. Она включает в себя производственные подразделения и их взаимодействия в процессе производства продукции.

Различают следующие виды производственных структур: предметная, технологическая и предметно-технологическая структуры.

Под структурой управления организации (организационной структурой) понимается состав ее подразделений, а также отдельных

руководителей и их регулярные информационные взаимосвязи по совместному осуществлению управленческой деятельности.

Различают следующие виды структур управления: линейная, линейно-штабная, линейно-функциональная, дивизиональная, программно-целевая, матричная.

На организационную структуру влияет множество факторов, таких как: размер организации, технология производства, внешняя среда, стоящие перед организацией стратегические задачи, возраст организации и складывающиеся в ней отношения власти.

Юридическая структура представляет собой состав организаций и их взаимодействия в интегрированной корпоративной структуре (ИКС).

Возможно построение ИКС по принципу холдинга и на основе перекрестного владения акциями.

В результате выполнения задания должна быть построена юридическая структура фирмы и организационная структура выбранной для рассмотрения компании. Необходимо также определить вид ее производственной структуры, выявить соответствие структуры поставленным перед организацией целям. Проверить организационную обеспеченность целей можно с помощью матрицы «цели – организационная структура» (табл. 1).

Таблица 1

**Оценка соответствия целей и структуры управления организации**

№ п/п	Подразделения организации	Цели организации						
		1	2	3	4	5	6	...
1								
2								
...								

На пересечении строк и столбцов матрицы отмечаем факт «закрепления» подразделения за соответствующей целью. Проведенный анализ позволит определить недостающие и/или избыточные звенья в структуре организации. Возможно более детальное представление на основе следующей системы условных обозначений [1]:

- Е – ответственные исполнители. Эта группа занимается непосредственным выполнением работ.

- С – консультанты. Эта группа должна оказывать консультационные услуги в ходе выполнения соответствующих работ. Мнение этой группы учитывается, но не станет решающим.

- I – лица, подлежащие ознакомлению с принятыми решениями. Эта группа просто должна знать, какие именно решения принимаются.

- А – лица, принимающие окончательные решения (в таких случаях речь обычно идет об отдельных участниках проекта). За данным лицом остается последнее слово в принятии (утверждении) тех или иных решений. Кроме того, такие лица принимают работу, выполненную другими участниками проекта.

Описание структуры управления удобно представить в виде соответствующего «профиля» (табл. 2)

Таблица 2

**«Профиль» структуры управления**

№ п/п	Критерии	Оценки				
		1	2	3	4	5
1	Гибкость					
2	Экономичность					
3	Полнота охвата функций управления					
4	Соответствие структуры целям					
5	«Инновационность»					
6	Избыточность звеньев					
7	Оперативность контроля					

**Пример решения**

**АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**ОАО «МУРМАНСКИЙ КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ»**

Мурманский комбинат хлебопродуктов имеет линейно-функциональную структуру управления. Она остается неизменной в течение длительного периода времени. Опишем должностные обязанности руководящего состава предприятия.

Генеральный директор (ГД) осуществляет стратегическое управление деятельностью предприятия в соответствии с Уставом, решениями Совета директоров и Правления.

Исполнительный директор (ИД) является первым заместителем генерального директора предприятия, осуществляет оперативное руководство деятельностью предприятия в соответствии с Уставом,

решениями Совета директоров и Правления, приказами и распоряжениями генерального директора. Организует работу и эффективное взаимодействие производственных цехов и других структурных подразделений комбината.

Главный инженер (ГИ) выполняет следующие должностные обязанности:

1. Осуществляет руководство техническим развитием предприятия с целью достижения требуемого уровня качества продукции.

2. Обеспечивает эффективность технических решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования.

3. Руководит работами по обеспечению комбината материально-техническими ресурсами.

Должностные обязанности начальника отдела сбыта и маркетинга (СБиМ):

1. Осуществляет организацию сбыта продукции в соответствии с планами продаж, заключенными договорами и заявками потребителей.

2. Организует комплексное изучение рынка готовой продукции и сырья.

3. Руководит разработкой маркетинговых программ, направленных на увеличение объемов реализации продукции и получаемой прибыли.

Начальник цеха (НЦ) выполняет следующие должностные обязанности:

1. Осуществляет техническое и административно-хозяйственное руководство цехом.

2. Организует производство продукции, соответствующей установленным требованиям, что предусматривает следующее:

- 2.1. Подбор рабочих, их обучение, руководство их работой.

- 2.2. Соблюдение требований по эксплуатации и техническому обслуживанию технологического оборудования.

2.3. Поддержание должного состояния цеха и закрепленной территории.

2.4. Осуществление производственной деятельности в соответствии с целями и задачами Политики предприятия в области качества.

2.5. Анализ выявленных несоответствий, разработку и реализацию мероприятий по их устранению.

Отдел кадров (К) организует подбор, обучение, переобучение, повышение квалификации кадров, разрабатывает положения о подразделениях и должностные инструкции.

Юридический отдел (Ю) оформляет договоры на покупку ресурсов и продажу готовой продукции, отслеживает соответствие деятельности предприятия новым нормативно-правовым актам.

Начальник отдела снабжения (С) обеспечивает проведение работ по своевременной поставке сырья, необходимого для производства готовой продукции.

**Матрица «цели – организационная структура»  
для ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

Цели	Организационная структура (отделы)												
	ГД	ИД	ГИ	ЗГД	ПТЛ	Э	Б	СБиМ	НЦ	К	Ю	С	
3.1.1. Наладить прямые связи с производителями сырья (0,08)													+
3.1.2. Закупить и установить новое оборудование (0,14)			+										
3.1.3. Улучшить условия труда и систему стимулирования рабочих (0,12)										+			
3.1.4. Увеличить расходы на продвижение готовой продукции (0,06)	+												
3.2.1. Наладить прямые связи с производителями зерна (0,105)													+
3.2.2. Заменить около 5% оборудования, внедрить новую АСУ (0,09)			+										
3.2.3. Улучшить условия труда и систему стимулирования рабочих (0,06)										+			
3.2.4. Увеличить расходы на продвижение готовой продукции (0,045)	+												
3.3.1. Исключить дублирование функций (0,105)		+											
3.3.2. Сократить избыточный вспомогательный персонал (0,12)										+			
3.3.3. Улучшить систему стимулирования сотрудников (0,075)	+												

Из матрицы видно, что в целом структура управления соответствует поставленным целям. Однако не понятна роль заместителя генерального директора, когда есть исполнительный директор.

**«Профиль» структуры управления  
ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

№ г/п	Критерии	Оценки				
		1	2	3	4	5
1	Гибкость (соответствие структуры факторам внешней среды)			×		
2	Экономичность			×		
3	Полнота охвата функций управления				×	
4	Соответствие структуры целям				×	
5	«Инновационность»			×		
6	Избыточность звеньев				×	
7	Оперативность контроля				×	

Предприятию не хватает динамизма, гибкости, «рыночного духа». Оно остается консервативным, «громоздким».

**Творческое задание «ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ В  
ОРГАНИЗАЦИИ»**

Вводные замечания. Бизнес-процесс – это совокупность работ, упорядоченная во времени и в пространстве с указанием начала и конца процесса, а также с точным определением входов и выходов.

Бизнес-процессы можно разделить на текущие операции и проекты. Их основное отличие состоит в том, что через реализацию проектов осуществляется инновационная деятельность, направленная на развитие предприятия, в то время как текущие операции обеспечивают непрерывное функционирование организации в рамках выбранного стратегического направления.

У текущих операций нет конечного срока завершения, а в ходе их выполнения производятся аналогичные, зачастую идентичные продукты.

Например, крупная страховая компания ежедневно обрабатывает тысячи заявлений своих клиентов. День за днем, на протяжении десятков лет электроэнергетические компании управляют работой гидроэлектростанций, контролируя выработку электроэнергии и объемы воды, пропускаемой через дамбу гидроэлектростанции.

Что касается проекта, то ему присущи следующие атрибуты:

- направлен на достижение конкретных целей;
- включает в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- имеет ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- он в значительной степени неповторим и уникален.

Затраты, график выполнения работ и качество – три важнейшие переменные любого проекта. Измените одну или две из этих переменных – изменятся и остальные. Если, например, сократить время и бюджет, отведенные для определенного проекта, это почти наверняка приведет к снижению качества конечного продукта. Аналогично, чтобы обеспечить такое же качество за более короткий промежуток времени, потребуются большие затраты. Задача руководителя проекта заключается в том, чтобы сбалансировать эти переменные и добиться оптимального равновесия между затратами, графиком выполнения работ и качеством проекта.

Успех проекта, во многом, определяется его участниками. Идеально, когда это команда единомышленников.

Команда – это группа людей, действующих в тесном взаимодействии друг с другом, во имя достижения результата, за который они сами несут взаимную ответственность.

Определенные фирмы работают исключительно по принципу выполнения проектных работ. К их числу относятся, например, крупные строительные компании. Напротив, коммунальные предприятия ориентированы исключительно на выполнение текущих операций. Однако

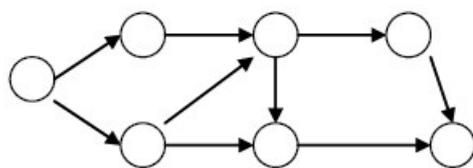
большинство компаний занимаются одновременно и текущими операциями, и проектами.

**Цель задания. Исследование процессов в организации.**

Оснащение. В качестве инструментов исследования процессов в организации используют метод декомпозиции работ (в результате получают иерархическую структуру работ, или «дерево работ»), матрицу ответственности, сетевой график, диаграмму Ганта. Пример построения диаграммы Ганта приведен в приложении 1. При формировании команды полезно воспользоваться тестом Белбина и/или идентификатором типов Майерс-Бриггс (МВТИ).

Порядок работы. Секрет успешного управления проектами состоит в том, что нужно разбить проект на относительно небольшие, логически законченные и поддающиеся управлению блоки работ. В результате декомпозиции работ получается структура работ, которую удобно изобразить графически в виде «дерева».

Выделенные работы представляют в виде сетевого графика (рис.1). В сетевом графике с необходимой степенью детализации изображается, какие работы, в какой последовательности и за какое время предстоит выполнить, чтобы обеспечить окончание всех видов деятельности не позже заданного срока.



**Сетевой график**

Последовательность работ и событий в сети образует пути.

Полный путь – любой путь, начало которого совпадает с исходным событием сети, а конец – с завершающим.

Критический путь – это наиболее продолжительный полный путь в сетевой модели. Это самый длинный по продолжительности путь от исходного до завершающего события. Он определяет время выполнения проекта в целом.

Основная задача сетевого планирования – нахождение критического пути и определение возможностей его сокращения (оптимизации). Уменьшить продолжительность критического пути можно следующими способами: сокращением трудоемкости работ критического пути за счет передачи части работ на другие пути, имеющие резервы времени, а также перераспределением всех видов ресурсов (деньги, оборудование, люди и т.д.) с работ не критического пути на работы критического пути в рамках технологических возможностей; параллельным выполнением работ критического пути; изменением состава работ и структуры сети.

Сетевая диаграмма играет важную роль в составлении расписания, но в случае крупного проекта она с большим трудом поддается «расшифровке». Поэтому применяют ее вариант – диаграмму Ганта. Огромное преимущество диаграмм Ганта заключается в их наглядности: горизонтальная ось отражает расписание выполнения работ, а вертикальная ось – структурную декомпозицию работ.

Еще одним важным инструментом управления проектами является матрица ответственности, в которой работы проекта «закрепляются» за его участниками (табл. 1).

Таблица 1

#### **Матрица ответственности при выполнении проекта «N»**

Работы	Участник 1	Участник 2	...	Участник n
Работа 1	Е	І		А
Работа 2	І	Е		І
...				
Работа k	А	С		Е

Система условных обозначений в таблице 1 [2]:

- Е – ответственные исполнители;

- С – консультанты;
- I – лица, подлежащие ознакомлению с принятыми решениями;
- А – лица, принимающие окончательные решения.

Использование матрицы ответственности зачастую позволяет избежать недоразумений, которые время от времени возникают между подразделениями и организациями из-за неясности, к кому следует обращаться по тем или иным вопросам.

### **Пример решения**

#### **ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА СОЗДАНИЯ НОВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ОАО «МУРМАНСКИЙ КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ»**

У руководителя предприятия возникла идея производства нового продукта. Необходимо оценить время реализации данного проекта. Для этого нужно построить и оценить диаграмму Ганта по следующей имеющейся информации.

Исходное событие: возникла идея производства нового продукта.

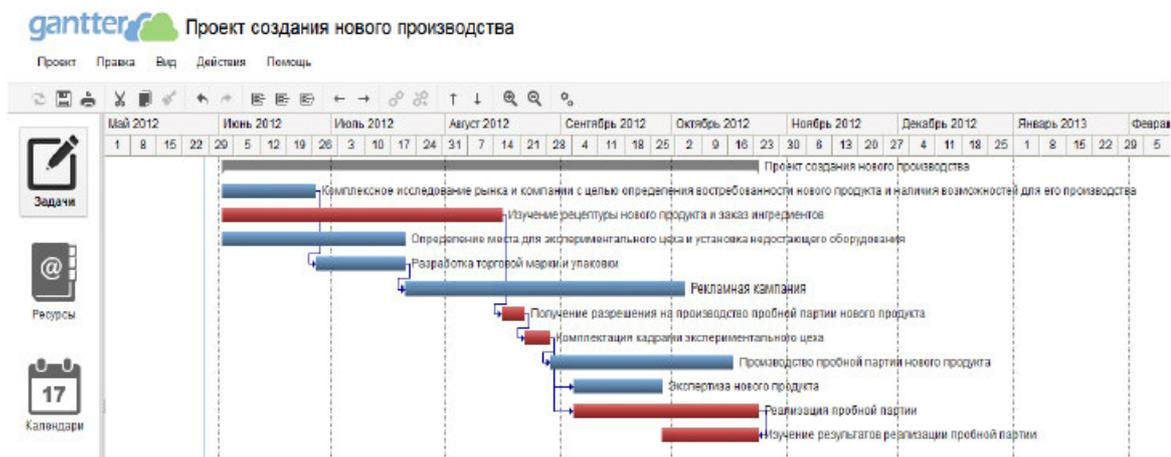
Завершающее событие: принято решение о массовом производстве нового продукта.

Проект включает в себя следующие работы:

1. Комплексное исследование рынка и компании с целью определения востребованности нового продукта и наличия возможностей для его производства (1 мес.).
2. Изучение рецептуры нового продукта и заказ ингредиентов (3 мес.).
3. Определение места для экспериментального цеха и установка недостающего оборудования (2 мес.).
4. Разработка торговой марки и упаковки (1 мес.).
5. Рекламная кампания (3 мес.).
6. Получение разрешения на производство пробной партии нового продукта (1 неделя).
7. Комплектация кадрами экспериментального цеха (1 неделя).
8. Производство пробной партии нового продукта (2 мес.).

9. Экспертиза нового продукта (1 мес.).
10. Реализация пробной партии (2 мес.).
11. Изучение результатов реализации пробной партии (1 мес.).

### Диаграмма Ганта



### Диаграмма Ганта для проекта создания нового производства

Начало проекта: 01.06.12 г.

Окончание проекта: 23.10.12 г.

Длительность проекта: 115 дней.

Критический путь охватывает следующие работы:

- изучение рецептуры нового продукта и заказ ингредиентов;
- получение разрешения на производство пробной партии нового продукта;
- комплектацию кадрами экспериментального цеха;
- реализацию пробной партии;
- изучение результатов реализации пробной партии.

### Творческое задание: «ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ»

Деловая ситуация. Изменение организационной структуры

АО «Аврора» – сталелитейное и машиностроительное предприятие.

Оно производит четыре группы различных продуктов: стальные трубы,

конвейеры, стальной прокат и металлорежущие станки. Продукция продается по всему миру. Продуктовые группы неоднородны, но обнаруживают в большинстве случаев технологическую общность или базируются на одних и тех же проектах развития и разработки.

На рынках стальной индустрии и машиностроения необходимо констатировать переход от рынков продавцов к рынкам покупателей. «Аврора» также не осталась в стороне от этих переломных процессов: выручка остается на прежнем уровне, а прибыль существенно сокращается. Из-за существующей функциональной структуры ответственность за происходящее перекладывается отдельными подразделениями друг на друга: отдел продаж основной причиной называет недостаток креативности отдела разработок, отдел разработок, напротив, считает, что их новинки из-за задержек производства и сбыта недостаточно быстро оказываются на рынке, а начальник производства жалуется на неправильные прогнозы сбыта, которые делают необходимыми частые и дорогостоящие переналадки производства. Председатель правления Антонов поручает консультационной фирме «Невос» проведение анализа существующей и разработку новой и действенной организационной концепции.



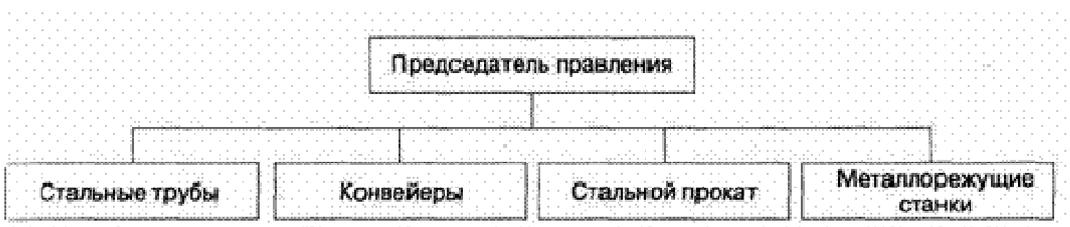
Иллюстрация показывает действующую организационную структуру

### **ПРИМЕР РЕШЕНИЯ**

Для улучшения имеющейся организационной структуры можно предложить несколько альтернативных вариантов.

Прежде всего, насколько возможно изменить тип структуры организации. В рамках структурирования производства по продуктовым группам отдельные

продуктовые группы выделяются в отдельные дивизионы. Внутри дивизиона можно произвести дальнейшее деление по другим критериям специализации. Следующая иллюстрация показывает пример дивизиональной структуры для



За подобную организационную структуру говорят следующие аргументы:

- 1) исчезают излишние потоки коммуникации между отделами;
- 2) создаются четкие центры ответственности за успех отдельных продуктовых групп;
- 3) дивизионы могут быстро приспосабливаться к их рыночным реалиям;
- 4) лучше будут учитываться особенности проблем и своеобразие каждой из продуктовых групп.

### 7.3.2 Задания для тестирования

#### 1. Теория организации – это наука

- А. о работе фирм
- Б. о закономерностях функционировании сложных динамических систем
- В. о законах логики
- Г. о процессах обмена информацией
- Д. верно все вышеперечисленное

#### 2. Конфликты в обществе (в трактовке всеобщей теории систем) – это

- А. закономерный аспект его организации
- Б. реорганизация общества
- В. отклонение от организации в сторону хаоса

- Г. один из видов его организации
- Д. верно все вышеперечисленное

**3. Объект организации – это**

- А. люди
- Б. материальные ресурсы
- В. информация
- Г. верно все вышеперечисленное
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**4. Термин «системология» был предложен**

- А. А. А. Богдановым
- Б. И.Б. Новиковым
- В. Г. Саймоном
- Г. Д. Нортон
- Д. Ф.У. Тейлором

**5. Тектология – это**

- А. всеобщая организационная наука
- Б. раздел теории организации
- В. наука о моделировании сложных систем
- Г. наука об управлении информацией
- Д. наука о деятельности неформальных организаций

**6. Пример самоорганизующейся системы – это**

- А. корпорация, основанная одним человеком
- Б. рынок свободой конкуренции
- В. плановая экономическая система
- Г. фирма, управляемая советом директоров
- Д. верно все вышеперечисленное

**7. Организация – это**

- А. процесс
- Б. событие
- В. действие
- Г. все перечисленное верно
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**8. Предмет исследования теории организации – это**

- А. законы, тенденции, действующие в организованных системах
- Б. организации в обществе, природе, механике
- В. люди, предметы, информация
- Г. правила поведения, действующие в обществе
- Д. верно все вышеперечисленное

**9. Организация предполагает**

- А. возможность смены элементов при сохранении структуры
- Б. сохранение элементов при изменении структуры
- В. неизменность структуры и элементов
- Г. любой из вариантов, в зависимости от рассматриваемой организации
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**10. Реорганизация – это**

- А. более или менее значительное изменение структуры и функционирования организации, вызванное потребностью повышения эффективности или изменением цели организации.
- Б. процесс нарушения или разрушения организации, противоположенный процессу организации
- В. процесс усложнения структуры организации
- Г. процесса упрощения структуры организации
- Д. верно все вышеперечисленное

**11. Организация присуща**

- А. обществу людей
- Б. механизмам
- В. биологическим организмам
- Г. информации
- Д. все перечисленное верно

**12. Сложная система – это система, которая**

- А. имеет более 10 элементов
- Б. имеет внутреннюю иерархию
- В. обладает способностью к развитию
- Г. имеет более 2 элементов
- Д. имеет субъекта – «создателя»

**13. Организация предполагает обязательный обмен между ее членами**

- А. информацией
- Б. материальными объектами
- В. денежными средствами
- Г. все перечисленное верно
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**14. Обязательный элемент социальной организации - это**

- А. наличие общей цели
- Б. координация работы людей
- В. наличие правил функционирования
- Г. существование создателя организации (основателя, учредителя и т.п.)
- Д. верно все вышеперечисленное

**15. Создателем тектологии является**

- А. А. А. Богданов
- Б. И.Б. Новиков
- В. Г. Саймон
- Г. Д. Норт
- Д. Ф.У. Тейлор

**16. Теория – это**

- А. система эмпирических обобщений
- Б. прогноз развития явления
- В. описание всего накопленного опыта
- Г. набор терминов и определений
- Д. верно все вышеперечисленное

**17. Кибернетика – это**

- А. теория систем
- Б. наука о программировании
- В. теория управления
- Г. наука о функционировании сложных динамических систем
- Д. верно все вышеперечисленное

**18. Объект исследования теории организации – это**

- А. сложные динамические системы
- Б. организации в обществе, природе, механике
- В. люди, предметы, информация
- Г. законы, правила, традиции
- Д. верно все вышеперечисленное

**19. Эффективность организации – это**

- А. способность достигать цели
- Б. устойчивость к изменениям
- В. четкость внутренней иерархии
- Г. наличие общественнозначимой функции
- Д. верно все вышеперечисленное

**20. Социальная организация – это**

- А. группа людей, объединенных общей целью
- Б. общество в целом
- В. группа людей с одинаковым социальным, правовым и экономическим статусом
- Г. организация людей, не имеющая своей целью получение прибыли
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**21. Дезорганизация – это**

- А. более или менее значительное изменение структуры и функционирования организации, вызванное потребностью повышения эффективности или изменением цели организации.
- Б. процесс нарушения или разрушения организации, противоположенный процессу организации
- В. процесс усложнения структуры организации
- Г. процесса упрощения структуры организации
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**22. Субъектом организации может быть**

- А. человек (царь, полководец, основатель фирмы)
- Б. закон природы
- В. информация
- Г. материальный объект
- Д. правовая норма, закон

**23. Качество организации – это**

- А. эффективность организации
- Б. способность адаптироваться к изменению условий
- В. четкая система внутренних правил
- Г. наличие внешней полезной функции организации
- Д. верно все вышеперечисленное

**24. Открытие филиала в соответствии с решением совета директоров – это пример**

- А. объективных процессов в организации
- Б. субъективных процессов в организации
- В. процесса реорганизации
- Г. процесса дезорганизации
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**25. Координация и объединение деятельности людей, специализирующихся на различных видах деятельности – это черта**

- А. любой организации
- Б. трудовой организации
- В. коммерческой организации
- Г. социальной организации
- Д. неформальной организации

**26. Признаки формальной организации**

- А. рациональность
- Б. спонтанность возникновения
- В. безличность
- Г. приоритет служебных отношений индивидов
- Д. верны варианты А, В, Г

**27. Модификация сотрудниками правил и норм поведения с целью более успешного выполнения служебных обязанностей – это**

- А. внеформальная организация
- Б. социально-психологическая организация
- В. трудовая организация
- Г. просоциальная организация
- Д. формальная организация

**28. Любительские театральные группы, музыкальные коллективы – это**

- А. просоциальные организации
- Б. внеформальные организации
- В. асоциальные организации
- Г. внеформальные организации
- Д. формальные организации

**29. Цель деятельности некоммерческой организации (нужно дописать)**

- А. координация трудовой деятельности людей
- Б. удовлетворение потребности в различных формах взаимодействия между людьми
- В. регулирование поведения людей в обществе
- Г. изменение существующих формальных правил поведения
- Д. верно все вышеперечисленное

**30....( выберите правильный вариант) организации строят свою деятельность на основе удовлетворения потребностей людей во внешней среде**

- А. общественные
- Б. хозяйственные
- В. трудовые
- Г. некоммерческие
- Д. коммерческие организации

**31. Единоличные предприятия могут находиться в собственности**

- А. одного лица
- Б. членов одной семьи
- В. любой группы лиц не более 3 человек
- Г. любой группы лиц не более 5 человек
- Д. любой группы лиц, являющихся резидентами одной страны

**32. Компании публичного типа по своему положению соответствуют**

- А. акционерным обществам
- Б. обществам с ограниченной ответственностью
- В. общественным организациям

- Г. холдингам
- Д. концернам

**33. Согласно американской классификации партнерства – это**

- А. объединения лиц
- Б. объединения капиталов
- В. объединение лиц и капиталов
- Г. возможны все перечисленные варианты
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**34. Соглашение, которое, предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган - это**

- А. синдикат
- Б. трест
- В. концерн
- Г. холдинг
- Д. финансовая группа

**35. Существование доверительного собственника, управляющего предприятием, предусматривает договор о создании**

- А. траста
- Б. корпорации
- В. объединения
- Г. картеля
- Д. треста

**36. Черты финансовой группы:**

- А. в нее входят предприятия различных отраслей экономики
- Б. во главе стоит один или несколько банков
- В. входящие в нее компании утрачивают юридическую и хозяйственную самостоятельность
- Г. входящие в нее компании охраняют юридическую и хозяйственную самостоятельность
- Д. верны варианты Б, В, Г

**37. Признаки неформальной организации**

- А. в ее основе лежит принцип достижения поставленной цели
- Б. она может возникнуть спонтанно
- В. она является продуктом более или менее длительного межличностного и внутригруппового общения
- Г. приоритет служебных отношений индивидов
- Д. верно все вышеперечисленное

**38. Общность людей, основанная на личном выборе связей и сходных интересах – это**

- А. внеформальная организация
- Б. социально-психологическая организация
- В. трудовая организация
- Г. просоциальная организация
- Д. асоциальная организация

**39. Группы экологической защиты, волонтеры в больницах - это**

- А. просоциальные организации
- Б. внеформальные организации
- В. асоциальные организации
- Г. внеформальные организации
- Д. трудовые организации

**40. Компании частного типа по своему положению соответствуют**

- А. акционерным обществам
- Б. обществам с ограниченной ответственностью
- В. единоличным фирмам
- Г. индивидуальным предпринимателям
- Д. производственным кооперативам

**41. Черты промышленного холдинга:**

- А. сам холдинг не занимается промышленной деятельностью
- Б. входящие в него компании сохраняют юридическую и хозяйственную самостоятельность
- В. все компании обязательно работают в одной отрасли
- Г. входящие в него компании утрачивают юридическую и хозяйственную самостоятельность
- Д. возможны все перечисленные варианты

**42. Филиал организации**

- А. не имеет юридической самостоятельности и, следовательно, не может вести дела от своего имени
- Б. имеет юридическую самостоятельность и может вести дела от своего имени
- В. не имеет юридической самостоятельности, но может вести дела от своего имени
- Г. имеет юридическую самостоятельность и может заключать от своего имени любые договоры, кроме международных
- Д. возможны все перечисленные варианты

**43. Закон организации отражает зависимость, которая:**

- А. является общепринятой нормой деятельности для большинства организаций (традиции, религиозные обычаи)
- Б. получила научное обоснование
- В. отражена в нормах права

- Г. верно все вышеперечисленное
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**44.Эффект «отдачи от масштаба» можно отнести можно отнести к:**

- А. общей части реализации закона синергии
- Б. особенной части реализации закона синергии
- В. принципа инерции закона развития
- Г. принципа стабилизации закона развития
- Д. верно все вышеперечисленное

**45.«Синергетический портфель» - это**

- А. группа бизнес-единиц, принадлежащих одному владельцу и стратегически связанных друг с другом
- Б. группа бизнес-единиц, принадлежащих одному владельцу, но работающих в разных отраслях
- В. группа бизнес-единиц, принадлежащих разным владельцам , но стратегически связанных друг с другом
- Г. верно все вышеперечисленное
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**46.Тот факт, что рост производительности начинается только по прошествии определенного времени, после внедрения инноваций связано с действием ... принципа (выберите правильный вариант) закона развития**

- А. принципа инерции
- Б. принципа эластичности
- В. принципа стабилизации
- Г. принципа непрерывности
- Д. принципа прямоточности

**47.Принцип непрерывности закона развития означает, что**

- А. изменения в организации идут непрерывно, меняются лишь скорость и «знак» изменения.
- Б. для сохранения стабильных показателей (напр., прибыли) необходимо вносить постоянные изменения в деятельность организации
- В. производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам
- Г. организации должен существовать центр по координации производственных и информационных процессов
- Д. верно все вышеперечисленное

**48.При действии закона самосохранения устойчивость второго рода означает, что**

- А. организация выходит из состояния равновесия для перехода на новую траекторию (виток) развития

- Б. организация может вернуться в исходное положение после выхода из равновесия
- В. равновесие не может быть нарушено без разрушения организации
- Г. верно все вышеперечисленное
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**49. Необходимость существования единого стратегического видения и миссии и целей деятельности организации продиктована действием ... принципа (выберите правильный вариант) закона анализа и синтеза**

- А. анализа
- Б. синтеза
- В. обоих принципов
- Г. возможен любой из вариантов, в зависимости от обстоятельств
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**50. Синтез организации позволяет исследовать и совершенствовать**

- А. ее структуру
- Б. ее функции
- В. верно оба варианта
- Г. ни один из вариантов не является верным
- Д. возможен любой из вариантов, в зависимости от обстоятельств

**51. Требование «композиции» в деятельности организации означает, то что**

- А. каждая организация должна выполнять все функции производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций
- Б. цели организации должны быть согласованы и направлены на поддержание основной цели более общего характера
- В. для сохранения стабильных показателей (напр., прибыли) необходимо вносить постоянные изменения в деятельность организации
- Г. производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам
- Д. верно все вышеперечисленное

**52. Принцип ... (выберите правильный вариант) закона пропорциональности и композиции предполагает, что для эффективной деятельности организации необходимо отслеживать стратегические, тактические и оперативные изменения внутренней и внешней среды**

- А. принцип планирования
- Б. принцип координации
- В. принцип полноты
- Г. верно все вышеперечисленное

Д. возможны все перечисленные варианты

**53.Избыточная информация об объекте при принятии решений**

- А. повышает качество решения, но увеличивает время его принятия
- Б. повышает качество решения и сокращает время его принятия
- В. снижает качество решения, но сокращает время его принятия
- Г. снижает качество решения и увеличивает время его принятия
- Д. возможен любой из вариантов, в зависимости от обстоятельств

**54. Достоверность информации – это**

- А. процент реальных сведений в общем объеме информации
- Б. процент полезных сведений в общем объеме информации
- В. процент актуальных сведений в общем объеме информации
- Г. верно все вышеперечисленное
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**55.Сходства и различия в деятельности организации в период изменений (создания, реорганизации, ликвидации) и период стабильного функционирования отражает закон**

- А. статической и динамической организации
- Б. единства анализа и синтеза
- В. синергии
- Г. пропорциональности и композиции
- Д. развития

**56.Расставьте приоритеты в системе: функции, цели, задачи**

- |   |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |

**57.В организации в период образования действуют принципы**

- А. принцип приоритета функций над структурой
- Б. принцип приоритета структуры над функциями
- В. принцип приоритета субъекта над объектом управления
- Г. принцип приоритета объекта управления над субъектом
- Д. верно все вышеперечисленное

**58.То, что наиболее эффективно работают организации, где система производственных и информационных процессов включает минимально необходимое число промежуточных этапов связано с действием принципа...(выберите правильный вариант) закона статической и динамической организации**

- А. принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации
- Б. принципа пропорциональности
- В. принципа прямоточности

- Г. принципа приоритета цели
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**59. Принцип синхронизации закона статической и динамической организации означает, что**

- А. производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций
- Б. производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам
- В. в организации должен существовать центр по координации производственных и информационных процессов
- Г. для сохранения стабильных показателей (напр., прибыли) необходимо вносить постоянные изменения в деятельность организации
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**60. К структурным законам можно отнести:**

- А. закон информированности и упорядоченности
- Б. закон развития
- В. закон самосохранения
- Г. закон синергии
- Д. закон единства анализа и синтеза
- Е. закон пропорциональности и композиции

**61. При классификации по принадлежности капитала и контролю «смешанными» считаются фирмы**

- А. принадлежащие нескольким предпринимателям
- Б. частично принадлежащие государству, а частично- частному капиталу
- В. принадлежащие предпринимателям из нескольких стран
- Г. принадлежащие иностранным предпринимателям
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**62. Трудовая организация**

- А. не может работать без взаимодействия с внешней средой
- Б. может работать без взаимодействия с внешней средой, удовлетворяя потребности ее членов
- В. в первую очередь удовлетворяет потребности субъектов внутренней среды, а затем, при возникновении излишков продукции – субъектов внешней среды
- Г. может иметь место любой из вышеперечисленных вариантов
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не является верным

**63. К функциональным законам можно отнести:**

- А. закон информированности и упорядоченности
- Б. закон развития
- В. закон самосохранения

- Г. закон синергии
- Д. закон единства анализа и синтеза
- Е. закон пропорциональности и композиции

**64.«Диверсифицированный портфель» - это**

- А. группа бизнес-единиц, принадлежащих одному владельцу и стратегически связанных друг с другом
- Б. группа бизнес-единиц, принадлежащих одному владельцу, но работающих в разных отраслях
- В. группа бизнес-единиц, принадлежащих разным владельцам, но стратегически связанных друг с другом
- Г. верно все вышеперечисленное
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**65.Тот факт, что не все фирмы на рынке могут быстро изменить ассортимент товаров в ответ на изменение предпочтений потребителей (выберите правильный вариант) закона развития**

- А. принципа инерции
- Б. принципа эластичности
- В. принципа стабилизации
- Г. принципа непрерывности
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**66.Разработка отдельных функциональных стратегий каждого филиала и/или отдела продиктована действием ... принципа (выберите правильный вариант) закона анализа и синтеза**

- А. анализа
- Б. синтеза
- В. эластичности
- Г. верны варианты А, Б
- Д. верны варианты Б, В

**67.Требование «пропорциональности» в деятельности организации означает, то что**

- А. в каждой организации должны сохраняться определенные соотношения между подразделениями по объему и срокам выполнения работ, выделенным ресурсам, численности сотрудников и т.д.
- Б. цели организации должны быть согласованы и направлены на поддержание основной цели более общего характера
- В. в организации должен существовать центр по координации производственных и информационных процессов
- Г. для сохранения стабильных показателей (напр., прибыли) необходимо вносить постоянные изменения в деятельность организации

Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**68. Принцип ... (выберите правильный вариант) закона пропорциональности и композиции предполагает, что каждая организация должна выполнять все функции производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций**

А. принцип планирования

Б. принцип координации

В. принцип полноты

Г. верны все вышеперечисленные варианты

Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**69. Недостаточная информация об объекте при принятии решений**

А. повышает качество решения, но увеличивает время его принятия

Б. повышает качество решения и сокращает время его принятия

В. снижает качество решения, но сокращает время его принятия

Г. снижает качество решения и увеличивает время его принятия

Д. возможен любой вариант, в зависимости от обстоятельств

**70. Насыщенность информации – это**

А. процент реальных сведений в общем объеме информации

Б. процент полезных сведений в общем объеме информации

В. процент актуальных сведений в общем объеме информации

Г. верно все вышеперечисленное

Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**71. Зависимость эффективности деятельности организации от ее структуры отражает закон**

А. статической и динамической организации

Б. единства анализа и синтеза

В. синергии

Г. развития

Д. пропорциональности и композиции

**72. То, что наиболее эффективно работают средние по размерам организации, объясняется принципом ... (выберите правильный вариант) закона пропорциональности и композиции**

А. принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации

Б. принципа пропорциональности

В. принципа прямооточности

Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

Г. верны все вышеперечисленные варианты

**73. В организации в период стабильного функционирования действуют принципы**

- А. принцип приоритета функций над структурой
- Б. принцип приоритета структуры над функциями
- В. принцип приоритета субъекта над объектом управления
- Г. принцип приоритета объекта управления над субъектом
- Д. верно все вышеперечисленное

**74. Принцип соответствия распорядительства и подчинения закона статической и динамической организации означает, что**

- А. у каждого сотрудника должен быть один линейный и несколько функциональных руководителей
- Б. у каждого сотрудника должен быть один функциональный и несколько линейных руководителей
- В. у каждого сотрудника должен быть один функциональный и один линейный руководитель
- Г. у каждого сотрудника может быть несколько функциональных и несколько линейных руководителей
- Д. возможен любой вариант, в зависимости от обстоятельств

**75. Каналами для передачи распоряжений и отчетной информации в организациях служат**

- А. вертикальные связи
- Б. горизонтальные связи
- В. неформальные связи
- Г. функциональные связи
- Д. верно все вышеперечисленное

**76. Вертикальные связи служат единственным формальным видом связей для организаций с:**

- А. проектной структурой
- Б. линейной структурой
- В. функциональной структурой
- Г. матричной структурой
- Д. верно все вышеперечисленное

**77. Сокращение производства и продаж в связи со спадом в экономике – это пример**

- А. объективных процессов в организации
- Б. субъективных процессов в организации
- В. верны оба вышеперечисленных варианта
- Г. ни один из вышеперечисленных вариантов не является верным
- Д. информации для выбора варианта недостаточно

**78. Формами реализации линейных связей в организациях являются:**

- А. приказы
- Б. экспертные обоснования
- В. распоряжения
- Г. пояснительные записки
- Д. верно все вышеперечисленное

**79. Регулирующие правила установлены и приняты, если на их основе члены организации:**

- А. могут осуществлять взаимодействие друг с другом
- Б. желают делать то, что они делают
- В. имеют единую цель
- Г. верно все вышеперечисленное
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**80. Личная зависимость подчиненного от руководителя, возникающая вместе с полномочиями руководителя, является**

- А. объективной характеристикой любой организации
- Б. существует только в неэффективных организациях
- В. существует только в неформальных организациях
- Г. является показателем неэффективности организации
- Д. отсутствует в формальной организации

**81. Ситуация, когда ценные качества одного исполнителя определяют результаты работы всей организации, носит название**

- А. «перевернутая пирамида власти»
- Б. «вертикаль власти»
- В. «пирамида власти с меняющейся геометрией»
- Г. «пирамида власти»
- Д. «горизонталь власти»

**82....( выберите правильный вариант) организации строят свою деятельность на основе удовлетворения потребностей людей во внутренней среде**

- А. общественные
- Б. хозяйственные
- В. трудовые
- Г. социальные
- Д. государственные

**83. Делегирование – это**

- А. обязательство работника выполнять определенные задачи и отвечать за их удовлетворительное выполнение
- Б. передача задач, полномочий и ресурсов другим лицам
- В. передача ответственности другим лицам

- Г. верно все вышеперечисленное
- Д. верно все вышеперечисленное

**84. В каждый момент времени в организации**

- А. законы организации могут усиливать действие друг друга
- Б. законы организации могут ослаблять действие друг друга
- В. верны варианты А и Б.
- Г. законы организации действуют независимо друг от друга
- Д. действует только один закон организации

**85. Ограниченное право работника использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников для выполнения делегированных ему задач – подразумевается**

- А. полномочиями
- Б. обязанностями
- В. властью
- Г. верно все вышеперечисленное
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**86. Линейные полномочия передаются**

- А. секретарям, личным помощникам, экспертам
- Б. от руководителя к подчиненным
- В. от сотрудников организации к внешним экспертам
- Г. между сотрудниками различных отделов
- Д. верно все вышеперечисленное

**87. Консультативный аппарат формируется при**

- А. возникновении в организации проблем, требующих специальной квалификации
- Б. увеличении размеров организации и числа сотрудников
- В. при необходимости обеспечения «сопутствующих» сфер деятельности организации
- Г. при необходимости передачи части задач высшего руководства другим сотрудникам
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**88.... ( вставьте нужный вариант) аппарат может действовать в организации только от имени и по поручению руководителя**

- А. обеспечивающий аппарат
- Б. личный аппарат
- В. функциональный аппарат
- Г. верно все вышеперечисленное
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**89.Связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации, с целью более эффективной работы – это**

- А. горизонтальные связи
- Б. вертикальные связи
- В. формальные связи
- Г. линейные связи
- Д. верно все вышеперечисленное

**90.Формами реализации функциональных связей в организациях являются:**

- А. приказы
- Б. экспертные обоснования
- В. распоряжения
- Г. пояснительные записки
- Д. верно все вышеперечисленное

**91.Ситуация, когда к работе привлечены эксперты, авторитет которых признан руководителем, но которые не имеют особых полномочий в организации, называется**

- А. «перевернутая пирамида власти»
- Б. «вертикаль власти»
- В. «пирамида власти с меняющейся геометрией»
- Г. «пирамида власти»
- Д. «горизонталь власти»

**92.Полезность товара для потребителя, оцененная в результате опроса – это**

- А. объективная информация
- Б. субъективная информация
- В. возможен любой из вариантов, в зависимости от обстоятельств
- Г. верны оба вышеперечисленных вариантов
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не является верным

**93.Существование в организациях иерархии можно объяснить**

- А. эффективностью разделения труда
- Б. невозможностью коммуникации большого числа людей
- В. недостаточной компетенцией руководителей
- Г. верно все вышеперечисленное
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**94.Ответственность – это**

- А. обязательство работника выполнять определенные задачи и отвечать за их удовлетворительное выполнение

- Б. передача задач, полномочий и ресурсов другим лицам
- В. внутренние установки работника
- Г. верно все вышеперечисленное
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**95. Делегироваться могут:**

- А. задачи
- Б. полномочия
- В. ответственность
- Г. власть
- Д. верно все вышеперечисленное

**96. Линейные связи формируются при**

- А. возникновении в организации проблем, требующих специальной квалификации
- Б. увеличении размеров организации и числа сотрудников
- В. необходимости обеспечения «сопутствующих» сфер деятельности организации
- Г. создании организации
- Д. верно все вышеперечисленное

**97. Власть в организации означает**

- А. реальную возможность влиять на поведение других сотрудников в организации
- Б. возможность передавать задачи, полномочия и ресурсы другим лицам
- В. ответственность руководителя за результаты работы подчиненных
- Г. верно все вышеперечисленное
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**98. Отдел кадров, отдел безопасности труда, отдел технической поддержки и т.п. относятся к**

- А. личному аппарату
- Б. консультативному аппарату
- В. обеспечивающему аппарату
- Г. верно все вышеперечисленное

**99. Связи, обеспечивающие информационное наполнение деятельности разных подразделений организации - это**

- А. горизонтальные связи
- Б. вертикальные связи
- В. формальные связи
- Г. неформальные связи
- Д. ни один из вышеперечисленных вариантов не верен

**100. Секретари, личные помощники, референты относятся к**

- А. личному аппарату
- Б. консультационному аппарату
- В. обеспечивающему аппарату
- Г. функциональному аппарату
- Д. верно все вышеперечисленное

### **7.3.3. Вопросы для зачета**

1. Предмет и основные функции теории организаций
2. Понятие организации
3. Системные свойства организации
4. Процессы реорганизации и дезорганизации
5. Развитие теории организаций в отечественной науке
6. Развитие теории организаций в зарубежной науке
7. Факторы эффективности организации
8. Кибернетика и ее влияние на развитие теории организации
9. Тектология и ее влияние на развитие теории организации
10. Системология и ее влияние на развитие теории организации
11. Основные характеристики социальной организации
12. Определение и функции трудовой организации
13. Формальная и неформальная организация
14. Виды неформальных организаций
15. Просоциальная, асоциальная и антисоциальная организация
16. Признаки классификации организаций
17. Виды хозяйственных организаций
18. Американская классификация организаций
19. Европейская классификация организаций
20. Классификация организаций по Гражданскому Кодексу РФ
21. Хозяйственные товарищества и их виды
22. Хозяйственные общества и их виды
23. Особенности производственных кооперативов
24. Особенности унитарных предприятий
25. Классификация организаций по характеру собственности

26. Классификация организаций по принадлежности капитала и контролю
27. Определение термина «закон организации»
28. Закон синергии и его действие в коммерческих организациях
29. Синергетический и диверсифицированный портфель в организации
30. Закон развития и его действие в коммерческих организациях
31. Закон развития организации: принцип инерции и его действие в организациях
32. Закон развития организации: принцип эластичности и его действие в организациях
33. Закон развития организации: принцип непрерывности и его действие в организациях
34. Закон развития организации: принцип стабилизации и его действие в коммерческих организациях
35. Закон самосохранения и его действие в коммерческих организациях
36. Устойчивость организации первого рода и устойчивость второго рода
37. Закон единства анализа и синтеза в организации
38. Закон пропорциональности и композиции в организации
39. Закон информированности и упорядоченности в организации
40. Основные характеристики информации, необходимой для управления организацией
41. Упорядоченность как характеристика организации
42. Закон взаимосвязи статической и динамической организации
43. Принципы приоритета при создании и функционировании организации
44. Принципы соответствия и их действие в коммерческих организациях
45. Взаимосвязь законов организации и примеры ее действия
46. Функциональные законы организации
47. Структурные законы организации
48. Вертикальные и горизонтальные связи и их роль в функционировании коммерческой организации

49. Линейные и функциональные связи и их роль в функционировании коммерческой организации
50. Формальные и неформальные связи и их роль в функционировании коммерческой организации
51. Иерархия и ее роль в функционировании коммерческой организации
52. Власть и полномочия в организациях
53. Власть и формы ее проявления в коммерческих организациях
54. Содержание процесса делегирования и его роль в работе организации
55. Распределение ответственности в иерархии организации
56. Полномочия в организациях
57. Линейный и штабной аппарат организации
58. Функции и полномочия обеспечивающего (обслуживающего) аппарата в организациях
59. Функции и полномочия личного аппарата в организациях
60. Функции и полномочия консультативного аппарата в организациях

#### 7.3.4. Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Теория организации ее место в системе знаний	ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК- 23	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Зачет (З)
2	Законы организации	ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК- 23	Устный опрос (УО) Творческое задание (ТЗ) Тестирование (Т) Зачет (З)
3	Типы организаций	ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК- 23	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Экзамен (Э)
4	Классификация	ОПК-3, ПК-14,	Устный опрос (УО)

	организаций	ПК-18, ПК- 23	Творческое задание (ТЗ) Тестирование (Т) Зачет (З)
5	Структура организации	ОПК-3, ПК-14, ПК-18, ПК- 23	Устный опрос (УО) Творческое задание (ТЗ) Тестирование (Т) Зачет (З)

**7.4. Порядок процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности на этапе промежуточного контроля знаний**

Зачет может проводиться по итогам текущей успеваемости и (или) путем организации специального опроса, проводимого в устной и (или) письменной форме.

Во время проведения экзамена (зачета) обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также вычислительной техникой.

**8. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ**

Не предусмотрено.

**9. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ**

Не предусмотрено.

**10. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**10.1 Основная литература:**

Наименование	Вид занятия	Кол-во имеющихся экз.	Коэффициент обеспеченности, экз./чел.
Латфуллин, Г.Р., Райченко, А.В. Теория организации: учеб. пособие / СПб.: Питер, 2004 (Санкт-Петербург: Техническая книга, 2004). - 294 с.	Лек., Пр.,	2	0, 25

Наименование	Вид занятия	Кол-во имеющихся экз.	Коэффициент обеспеченности, экз./чел.
Минько, Э.В. , Минько, А.Э. Теория организации производственных систем [Текст]: учеб. пособие : допущено УМО. - М. : Экономика, 2007. - 491	с/р	10	0,5
Семиков, В. Л. Теория организации: учеб. пособие / Акад. гос. противопожар. службы/ М. : [б. и.], 2003.- 220с.	Лек.	10	0,5
Смирнов, Э. А. Теория организации: учеб. пособие / Гос. ун-т управления. - М.: Инфра-М, 2005. - 248 с.	Пр., с/р	1	0,25
Теория организации [Текст]: учебник для вузов: рек. МО РФ / под ред. В. Г. Алиева; М-во образования РФ. - 3-е изд., стер. - М. : Экономика, 2006. - 431 с.	Лек., пр., с/р	9	0,25
Третьякова, Е. П. Теория организации [Текст] : учеб. пособие: допущено УМО. - М. : Кнорус, 2009. - 222	Пр.,	1	0,25

### 10.2 Дополнительная литература:

1. Акулов, В. Е. Теория экономической организации: учеб. пособие. - М.: Изд-во Флинта, 2012. - 248 с.
2. Баринов, В. А. Организационное проектирование: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 384с.
3. Баранников, А.Ф. Теория организации: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 700 с.
4. Кузнецов, Ю.В., Мелякова Е.В. Теория организации. Серия Бакалавр. Базовый курс. - М. : Изд-во Юрайт, 2012. - 368 с.
5. Михненко, П. А. Теория организации: учебник. - М.: Синергия, 2013. - 700 с.
6. Рогожин, С.В., Рогожина Г.В. Теория организации учебник. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 320с.

### 10.3 Иные библиотечно-информационные ресурсы и средства обеспечения образовательного процесса, программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

№ п/п	Наименование Интернет-ресурса	Адрес для работы
1	Административно-	<a href="http://www.guu.aup.ru/">http://www.guu.aup.ru/</a>

	управленческий портал	
2	Ассоциация консультантов по экономике и управлению	<a href="http://akeu.ru/">http://akeu.ru/</a>
3	Сайт теории управления организационными системами	<a href="http://www.mtas.ru/">http://www.mtas.ru/</a>
4	Информационно-методические материалы по построению систем управления	<a href="http://www.betek.ru/">http://www.betek.ru /</a>
5	Сайт международного сообщества менеджеров	<a href="http://www.e-xecutive.ru/">http://www.e-xecutive.ru/</a>

## **11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Лекционная аудитория (оборудованная видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном).

Аудитория для проведения семинарских и практических занятий (оборудованная учебной мебелью и оборудованием для презентаций).

Библиотека (имеющая рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет).

Компьютерный класс.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Проверка и защита домашних заданий
Подготовка к экзамену (зачету)	При подготовке к экзамену (зачету) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и информацию, полученную на практических занятиях.

### СОГЛАСОВАНИЕ С ВЫПУСКАЮЩЕЙ КАФЕДРОЙ

Протокол согласования со смежными дисциплинами специальности по соответствующим разделам и темам, включая согласование с выпускающей кафедрой.

Согласований не требуется.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление».

**Руководитель основной образовательной программы**

доцент, к.э.н.  
(занимаемая должность, ученая степень и звание)

Мажарова Л.А.  
(подпись) (инициалы, фамилия)

Рабочая программа одобрена учебно-методической комиссией Института экономики, менеджмента и информационных технологий

« 1 » сентября г., протокол № 1.

Председатель д.т.н., профессор  
учёная степень и звание,

Курочка П.Н.  
инициалы, фамилия

**Эксперт**

*Первый зам. зав. кафедрой  
гор. экономики  
гор. Воронеж  
по кафедр. гор. хозяйства*

С.А. Курочка

