


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО ВГУ)

**УТВЕРЖДАЮ**

И.О.Заведующего кафедрой  
*экономики труда и основ управления*

 Е.С.Дашкова  
18.05.2022г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.05.01 Проектирование архитектуры организации

- 1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:**  
38.04.02 Менеджмент
- 2. Профиль подготовки/специализации:** Современные технологии управления
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** магистр
- 4. Форма образования:** очно-заочная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** Экономики труда и основ управления
- 6. Составители программы:** Беленова Наталия Николаевна, к.э.н., доцент
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета протокол №4 от 21.04.2022
- 8. Учебный год:** 2023-2024                      **Семестр:** 4

## **9. Цели и задачи учебной дисциплины:**

Целью изучения дисциплины «Проектирование архитектуры организаций» является формирование у студентов необходимых в их будущей профессиональной деятельности системных знаний по теории организаций, их практическому применению в управлении хозяйственными и другими организациями в современных социально - экономических условиях.

Для реализации поставленной цели в процессе преподавания курса решаются следующие задачи:

- изучаются становление и развитие теории организаций как междисциплинарной области научного знания, основные научные подходы (классическая теория организаций, школа человеческих отношений, школа социальных систем и др.) к исследованию организаций, предмет, структура и содержание теории организаций как учебной дисциплины;
- анализируется роль организаций в современном обществе, их типология и специфика;
- раскрываются законы, принципы и механизмы функционирования организации как целостной системы, взаимодействующей с окружающей внешней средой;
- определяются влияние социальных, экономических и других факторов на функционирование и развитие организации;
- изучаются элементы организационной системы и их взаимодействие между собой;
- определяется содержание и роль миссии и целей организации; природа и легитимность власти; руководства и лидерства в организации;
- исследуются система и структура коммуникаций, их влияние на эффективность функционирования организации, корпоративная культура и проблемы ее трансформации; причины, типология и динамика организационных конфликтов и управление ими, организационные изменения и сопротивления инновациям, сущность, планирование и реализация стратегического управления организаций;

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** Дисциплина «Проектирование архитектуры организации» относится к вариативной части общенаучного цикла учебного плана подготовки магистра по направлению 38.04.02 Менеджмент.

Комплекс входных знаний, умений и компетенций, требующихся для изучения дисциплины, формируется на уровне бакалавриата.

Учебная дисциплина «Проектирование архитектуры организации» является предшествующей изучению дисциплин вариативного цикла направления, а также дисциплин профилей: «Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами», «Исследование систем управления», курсов по выбору.

**11. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:**

профессиональные (ПК)

ПК-1: способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

ПК-2: способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Форма промежуточной аттестации (зачет/экзамен) экзамен.

## 12. Структура и содержание учебной дисциплины:

12.1 Объем дисциплины в зачетных единицах/часах в соответствии с учебным планом — 3/108.

12.2 Виды учебной работы:

Вид учебной работы	Трудоемкость (часы)			
	Всего	По семестрам		
		№ сем.4	№ сем.	
Аудиторные занятия				
в том числе: лекции				
практические				
СРС				
Зачет				

Итого:

### Программа (основные вопросы) курса «Проектирование архитектуры организации»

№ п/п	Наименование раздела	Содержание раздела
1.	Введение в курс.	Условия и предпосылки развития теории организаций. Этапы и логика становления теории организаций. Объект, предмет и проблематика теории организаций. Теория организаций как специальная социологическая теория.
2.	Организация как система и как элемент социальной системы	Теория институтов и институциональных изменений. Организация – элемент социальной системы. Организационная обособленность предприятий. Отнесение организации к секторам экономики. Виды социальных систем.
3.	Законы и принципы организации	Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации. Закон синергии: основные элементы; влияние потенциалов ресурсов, составляющих организацию на ее общий потенциал; признаки достижения синергии в организации. Закон самосохранения: философия самосохранения; факторы самосохранения. Закон развития: философия развития организации. Закон информированности – упорядоченности: особенности, факторы воздействия, характеристики. Закон единства анализа и синтеза: особенности и принципы выполнения. Закон гармонии: принципы и практика использования закона. Специфические законы социальной организации.
4.	Власть, политика и социальная ответственность в организации	Современная организация как система взаимозависимостей. Социально – психологическая организация. Феномен власти. Власть как явление историческое. Эволюция организационной власти. Организационная власть как базовый организационно – психологический процесс. Классификация власти. Власть и организация. Структурная и ситуационная власть.

5.	Лидерство в организации	Феномен лидерства. Лидерство и руководство. Лидерство и организационная власть. Характерные особенности лидерства. Заменители лидерства. Теории личностного поведения. Вероятностная модель лидерства. Механизмы лидерства. Ситуационные теории лидерства. Лидерство – психология поведения. Лидерство и психология элитарности. Лидер – основа целеориентированной организации управления. Лидерство и стиль руководства. Конструктивное и деструктивное лидерство. Формирование и подготовка резерва руководителей – лидеров: проблемы преемственности.
6.	Развитие организации	Философия развития и совершенствования организаций. Институциональные изменения и процессы формирования и развития организаций. Баланс организации с внешней средой. Жизненный цикл организации. Эффективность и устойчивость развития организации. Организационная экология. Буферный механизм в организации. Стимулы организационного успеха. Стратегия организационных изменений. Диверсификации в организации. Модель расширяющейся организации. Теория ресурсной зависимости. Программа организационного развития. Интеграция организаций: форма организационного развития. Инновационные изменения в организации.
7	Самообучающиеся организации	Организация и информационные технологии. Нововведения в организации. Программы и методы стимулирования эффективной деятельности работников. Профессионализм и креативность персонала организации. Знания как основа конкурентоспособного и устойчивого развития современной организации. Вопросы мотивации в управлении знаниями. Самоорганизация и самоуправление. Интеллектуальные ресурсы: формирование и процесс управления. Основные принципы организации процессов управления знаниями.

### Разделы дисциплины и виды занятий:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)			
		Лекции	Семинары	Самостоятельная работа	Всего
1.	Введение в курс.	2	2	10	14
2.	Организация как система и как элемент социальной системы	2	2	10	14
3	Законы и принципы организации	4	4	12	16
4.	Власть, политика и социальная ответственность в организации	2	2	12	16
5.	Эффективность менеджмента.	2	2	10	14
6.	Развитие организации	2	2	10	14
7.	Самообучающиеся организации	2	2	12	16

#### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Комплект раздаточных материалов.

- Тесты и графические материалы для самопроверки.
- Организация самостоятельной работы студентов. Методическое пособие. Ю.Г. Одегов и др. – СПб. : Специальная литература, 2009 – 447 с.

#### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины (список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов источников)

##### а) Основная литература:

№ п/п	Источник
1.	<b>Беленова, Наталия Николаевна.</b> Теория организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.Н. Беленова ; Воронеж. гос. ун-т .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2018 .— 100-летию Воронежского государственного университета посвящается .— Загл. с титула экрана .— Электрон. версия печ. публикации .— Свободный доступ из интрасети ВГУ .— Текстовый файл.
2	Демчук, О.Н. Теория организации : учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. — 3-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2017. — 262 с. — ISBN 978-5-9765-0699-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/109540">https://e.lanbook.com/book/109540</a>

##### б) Дополнительная литература:

№ п/п	Источник
7.	<i>Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.</i>
8.	<i>Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа: Учебник для вузов. – СПб.: Издательство СПбГТУ, 1997. -510 с.</i>
9.	<i>Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. – М., 1997.</i>
10.	<i>Дракер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М.: 1992</i>
11.	<i>Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. М. 2005</i>
12.	<i>Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: учебник. М. 2004.</i>
13.	<i>Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998.</i>
14.	<i>Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник. М., 2001.</i>
15.	<i>Управление организацией. Энциклопедический словарь. М. Инфра-м. 2001</i>
16.	<i>Журналы: Менеджмент в России и за рубежом. Российский журнал «Менеджмента». Проблемы теории и практики управления. Эксперт.</i>

##### в) Базы данных, информационно-справочные системы:

№ п/п	Источник
17.	<i>Электронный каталог Научной библиотеки ВГУ – <a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a></i>

##### в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

№ п/п	Ресурс
1.	<i>Мишон, Елена Витальевна. Управление общественными отношениями [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.В. Мишон .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Воронежский государственный университет, 2015 .— Загл. с титула экрана .— Свободный доступ из</i>

	<i>интрасети ВГУ .— Текстовый файл .— Windows 2000 ; Adobe Acrobat Reader .— &lt;URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-85.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-85.pdf</a>&gt;.</i>
2.	<i>Электронный каталог Научной библиотеки ВГУ – <a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a></i>

**16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы (учебно-методические рекомендации, пособия, задачки, методические указания по выполнению практических (контрольных) работ и др.)**

№ п/п	Источник
1	Беленова, Наталия Николаевна. Методические указания по выполнению практических заданий по дисциплине "Современные проблемы менеджмента": учебно-методическое пособие : [для магистров направления 38.04.02 Менеджмент программ подготовки "Международный бизнес", "Общий и стратегический менеджмент", "Управление маркетингом", "Бухгалтерский учет и аудит", "Управление экономикой организации" факультета международных отношений и экономического факультета Воронежского государственного университета. Рекомендуется для очной и очно-заочной форм обучения] / Н.Н. Беленова ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Экономический факультет ВГУ, 2016 .— 27 с. — Библиогр.: с. 27.

**17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)**

Учебный портал «Электронный университет»

**18. Материально-техническое обеспечение дисциплины: Учебная аудитория (ауд. 117): специализированная мебель**

**19. Фонд оценочных средств:**

**19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения**

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
ПК-1	Знать: Знать основные принципы развития и закономерности функционирования организации; основные бизнес-процессы в организации; типы организационных структур, их основные параметры и принципы проектирования.	Условия и предпосылки развития теории организаций. Этапы и логика становления теории организаций. Объект, предмет и проблематика теории организаций. Теория организаций	Кейс №1

		как специальная социологическая теория.	
	Уметь: Уметь ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; анализировать организационную структуру.	Теория институтов и институциональных изменений. Организация – элемент социальной системы. Организационная обособленность предприятий. Отнесение организации к секторам экономики. Виды социальных систем.	
	Владеть: Владеть методами реализации основных управленческих (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).	Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации. Закон синергии: основные элементы; влияние потенциалов ресурсов, составляющих организацию на ее общий потенциал; признаки достижения синергии в организации. Закон самосохранения: философия самосохранения; факторы самосохранения.	
ПК-2	Знать: Основные тенденции развития бизнес-стратегий организации; способы целеполагания и программирования организации; основы разработки стратегии организации.  Уметь: Разрабатывать стратегию развития организации; Планировать и проектировать внедрение инноваций (изменений); разрабатывать программы организационного развития.	Закон развития: философия развития организации. Закон информированности – упорядоченности: особенности, факторы воздействия, характеристики. Закон единства анализа и синтеза: особенности и	Тест

	Владеть: навыками организации корпоративного развития организации	принципы выполнения. Закон гармонии: принципы и практика использования закона. Специфические законы социальной организации	
<b>Текущая аттестация</b>			зачет

## 19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

### Пример:

Для оценивания результатов обучения на экзамене/зачете используются следующие показатели (ЗУНы из 19.1):

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) умение связывать теорию с практикой;
- 3) умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований;

Для оценивания результатов обучения на экзамене (зачете с оценкой) используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
<i>Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины), способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач в области теории организации</i>	<i>Повышенный уровень</i>	<i>Отлично</i>



<p><i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует одному (двум) из перечисленных показателей, но обучающийся дает правильные ответы на дополнительные вопросы.</i></p>	<p><i>Базовый уровень</i></p>	<p><i>Хорошо</i> о</p>
<p><i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым двум(трем) из перечисленных показателей, обучающийся дает неполные ответы на дополнительные вопросы. Демонстрирует частичные знания, допускает существенные ошибки.</i></p>	<p><i>Пороговый уровень</i></p>	<p><i>Удовлетворительно</i> о</p>
<p><i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым трем(четырем) из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки.</i></p>	<p>–</p>	<p><i>Неудовлетворительно</i></p>

### **19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **19.3.1 Тестовые задания**

##### **Тестовое задание по дисциплине «Проектирование архитектуры организаций»**

#### **1. Теория организации:**

- 1) Наука, изучающая основные принципы, законы и закономерности природы и общества;
- +2) Наука о принципах, законах и закономерностях создания, развития и функционирования организаций;
- 3) Наука о количественных соотношениях и качественных характеристиках объектов окружающего мира;
- 4) Наука о совокупности действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей
- 5) Наука об искусственных объединениях людей, являющихся частью общественной структуры

#### **2. Организация как социальное явление:**

- +1) Группа людей, объединившихся для достижения определенной цели в различных областях
- 2) Большая группа разных людей, собравшихся для чего-либо в определенное время
- 3) Частный предприниматель, ведущий самостоятельную коммерческую деятельность на рынке
- 4) Искусственное объединение людей, являющихся частью общественной структуры

### **3. Организационная система:**

- 1) Коллектив сотрудников, выполняющих общую работу в соответствии с заданием.
- +2) Единое образование звеньев, предназначенное для целенаправленной деятельности.
- 3) Сложный механизм, состоящий из различных частей и элементов
- 4) Естественная организация, возникшая сама по себе

### **4. Объекты внешней среды организации:**

- +1) Люди и организации, с которыми взаимодействует рассматриваемая организация.
- 2) Все то, что находится за пределами данной организации.
- 3) Природные и климатические условия, в которых функционирует рассматриваемая организация.
- 4) Правовые и социально-экономические условия, в которых функционирует организация
- 5) Политические и международные факторы, в которых функционирует организация

### **5. Хозяйственные организации:**

- 1) Группа людей, объединившихся между собой на основе взаимной симпатии и привязанности.
- 2) Союзы, партии, группы, сформированные по интересам.
- +3) Организации, специализирующиеся на производстве товаров, услуг или информации
- 4) Строят свою деятельность на удовлетворении потребностей своих членов
- 5) Не имеют своей целью получение прибыли

### **6. Общественные организации:**

- 1) Группа друзей, отправившихся во время отпуска в туристический поход.
- +2) Объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель.
- 3) Организации, специализирующиеся на производстве товаров народного потребления.
- 4) Построены на основе личных симпатий

5) Создаются для получения прибыли

#### **7. Ассоциативные организации:**

+1) Группа людей, объединившихся между собой на основе взаимной симпатии и привязанности.

2) Коммерческие организации, наделенные правом собственности.

3) Организации, специализирующиеся на производстве товаров, услуг или информации.

4) Строят свою деятельность на удовлетворении потребностей своих членов

5) Не имеют своей целью получение прибыли

#### **8. Неформальные организации:**

1) Кооперативные организации с небольшой численностью персонала.

+2) Не зарегистрированные в государственном порядке организации.

3) Государственные и муниципальные предприятия.

4) Строят свою деятельность на удовлетворении потребностей своих членов

5) Не имеют своей целью получение прибыли

#### **9. Унитарные предприятия:**

1) Коммерческие организации, наделенные правом собственности.

+2) Коммерческие организации, не наделенные правом собственности

3) Некоммерческие организации, не наделенные правом собственности.

4) Группа друзей, отправившихся во время отпуска в туристический поход

5) Коммерческие организации, основанные на личном трудовом участии ее членов

#### **10. Формальные организации:**

+1) Зарегистрированные в установленном порядке организации.

2) Организации, не ведущие хозяйственной деятельности,

3) Люди внутри организации с единой целью

4) Группа людей, объединившихся между собой

#### **11. Система управления организацией:**

1) Сотрудники организации, дающие поручения.

2) Набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений,

3) Руководитель организации и его заместители.

+4) Совокупность всех служб организации, подсистем и коммуникаций

**12. Система наук об организации включает в себя (указать неверный ответ):**

1) Теория управления

2) Теория организации

3) Социология

4) Антропология

+5) Палеонтология

**13. На какой вопрос отвечает исходная позиция одних из основоположников Теории Организации:**

1) Зачем управлять?

2) Почему надо управлять?

+3) Чем управлять?

4) Как управлять?

5) Каковы основы управления?

**14. Какова связь между Теорией Организации и Юридическими науками:**

1) Косвенная

+2) Прямая

3) Связи нет

4) Отдаленная

5) Нет верного ответа

**15. В чем заключается вклад антропологии в Теорию Организации:**

+1) Эта отрасль изучает культуру общества

2) Изучает модели управления

3) Объясняет психологию индивида

4) Раскрывает принципы Теории Организации

**16. Кто в организации должен оперативно и своевременно получать необходимую информацию:**

1) Руководители и посредники

2) Исполнители и посредники

+3) Руководители и исполнители

4) Посредники и персонал

**17. Поведенческий подход ставит в центр своего исследования:**

1) Продукцию

+2) Человека

3) Методы управления

4) Технологический прогресс

**18. Какая новая научная дисциплина дает ответ на такие вопросы как: Почему индивиды ведут себя так, а не иначе? Как ведут себя индивиды в групповой деятельности?:**

+1) Социальная психология

2) Социология

3) Психология

4) Антропология

5) Палеонтология

**19. Игрют ли роль в успешности организации современные информационные системы:**

+1) Игрют важную роль

2) Не игрют роли

3) Имеют слабое влияние

4) Никак не влияют

**20. Можно ли рассматривать организацию с точки зрения одной науки:**

1) Да, возможно

+2) Нет, не возможно

3) Возможно, но не желательно

4) Зависит от организации

**21. Проектирование организаций:**

+1) Процесс создания прообраза будущей организации.

2) Проектирование служебных помещений и создаваемой организации

3) Подбор персонала для создаваемой вновь организации.

- 4) Оценка влияния внешней среды
- 5) Только прогноз дальнейшего развития организации

## **22. Жизненный цикл организации - это...**

- 1) Подготовительный этап, предшествующий созданию организации
- 2) Период стабильной и эффективной работы организации.
- 3) Переход к созданию условий для экономического роста
- +4) Время от момента зарождения организации до ее ликвидации.

## **23. Основная цель коммерческой организации**

- +1) Получение любым путем и в кратчайший срок максимальной прибыли.
- 2) Рост размеров организации и увеличение масштабов производства.
- 3) Решение социально значимых задач, приносящих прибыль.
- 4) Расширение сегмента обслуживаемого рынка

## **24. Организационная культура:**

- 1) Исторически определенный уровень развития общества и человека, сформировавшийся к настоящему времени.
- +2) Система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.
- 3) Система обязанностей, выполняемых членами организации
- 4) Квалификационный уровень членов производственного коллектива
- 5) Образовательный и профессиональный уровень членов производственного коллектива

## **25. Имидж организации:**

- 1) Известность организации во внешней среде.
- 2) Отношения между членами коллектива и ее руководителем
- +3) Целенаправленно сформированный образ организации.
- 4) Известность руководителя организации

## **26. Электронная коммерция:**

- +1) Новая среда ведения бизнеса.
- 2) Продажа вычислительной техники.
- 3) Создание программного обеспечения.

4) Развитие информационных технологий

**27. Виртуальное предприятие:**

1) Телевизионный магазин на диване.

2) Магазин по продаже компьютеров

+3) Организация в среде Интернет.

4) Сайт в глобальной сети

**28. Бюрократическая организация по М. Веберу:**

+1) В основе деятельности организации - рационализация поведения человека.

2) В основе деятельности организации - решение социально значимых задач.

3) Организация, отношения в которой строятся на основе взаимной привязанности.

4) Сосредоточение внимания на деятельности и специализации руководителя

5) Объективный анализ фактов и данных - основа определения наилучшего способа организации работы

**29. Кто рассматривал искусство управление как выбор соответствующих принципов к данным ситуациям?**

+1) Файоль

2) Тейлор

3) Вебер

4) Саймон

5) Эмерсон

**30. Что по Файолю не относится к 4 принципам конечного результата?**

1) Порядок

2) Стабильность

3) Инициатива

+4) Ответственность

5) Корпоративный дух

**19.3.2 Перечень практических заданий  
Кейс. Россия – новый рынок сбыта**

Агент, представляющий американскую компанию «Oliver Drilling» в Финляндии, сообщил руководству, что из России поступил заказ на бурильное оборудование для шахт среднего размера на сумму 32 млн. Компания производит оборудование, сконструированное по ее собственной разработке и предназначенное для работы в малых шахтах. Отличительной особенностью его является высокая экономичность, что в совокупности с хорошим качеством позволило фирме занять лидирующее положение на этом сегменте рынка и продавать товар по высокой цене. Компания имеет опыт работы на зарубежных рынках. Более 70% от суммы увеличения продаж за последнее пятилетие приходится на экспортные поставки. В Восточной Европе компанию представляют три агента. Послепродажное обслуживание осуществляется через местные независимые фирмы по контрактам. Рынки стран Восточной Европы являются новыми для фирмы, в связи с чем банк «Oliver Drilling» отказался одтвердить аккредитив для российской торговой организации, посоветовав получить аванс. В практике компании использовались обычно поставки на условиях ФАС Нью-Йорк для европейских покупателей и ФАС Лонг Бич – для Азии. И в том, и в другом случаях около 20% экспортных поставок для постоянных клиентов осуществлялось по открытому счету после 25%-й оплаты. Другим клиентам предлагался платеж в течение 60 дней. Продажи новому клиенту всегда осуществлялись через подтвержденный безотзывный аккредитив. В то время как президент компании обдумывал предложение из России, ее агент из Финляндии настаивал на предложении покупателю других условий, так как выяснилось, что конкуренты из Германии и Кореи проявляют особую заинтересованность в этом заказе. Несмотря на то, что их машины хуже по качеству, конкуренты неоднократно выигрывали лучшими для покупателя условиями поставки или платежа. Покупатель – крупная торговая организация в России – пока не связывалась с конкурирующими фирмами, надеясь на ответ «Oliver Drilling». Вскоре последовал телефонный звонок брокера с прекрасной репутацией из Сант-Луиса, который проявил заинтересованность в заключении сделки: в качестве оплаты за машины российская фирма может поставить партию каменного угля. Компания не имела опыта работы в этой области, но готова была его приобрести, если эта сделка положит начало постоянным связям. Но в этом агент в Финляндии не был уверен. Президент компании был заинтересован в получении этого заказа, поскольку считал, что опыт поможет в изучении возможностей проникновения на восточноевропейский рынок. Но он не собирался терять репутацию поставщика высококачественного и дорогого оборудования, а поскольку продажа должна была осуществляться через финского агента, возникали подозрения, что агент мог сообщить другим европейским агентам об условиях сделки. Ослабление напряженности между США и Россией объясняло поощрение американским правительством активности фирм на этом рынке, поэтому не требовалось получения экспортной лицензии, тем более, что товар компании не относится к числу стратегических.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие побудительные мотивы освоения нового рынка могут определить положительное решение президента компании?



2. Советуете ли вы президенту компании принять предложение о бартерной сделке? Положительный и отрицательный ответы аргументируйте. Какие условия поставки и платежа вы могли бы предложить для этой сделки?
3. Какие конкурентные преимущества имеет предложение компании? Какими его недостатками пользуются конкуренты?

**Критерии оценки:**

Критерии оценки решения кейса:

1. Соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам
2. Оригинальность подхода (новаторство, креативность).
3. Применимость решения на практике.
4. Глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения)
5. Возможность долгосрочного применения

При оценке полученных решений кейса по каждому критерию выставляется отдельный балл. Для того, чтобы в итоговой оценке отразилась и значимость каждого критерия, каждому критерию придается определенное весовое значение.

Критерий	Вес
Оригинальность подхода	0,5
Применимость решения на практике	0,3
Глубина проработки проблемы	0,2

**19.3.3 ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ**

1. Теория организации как научная дисциплина. Ее место в системе научных знаний.
2. Предмет и объект теории организации.
3. Типологии организаций на основании различных критериев.
4. Теоретические подходы к формированию организаций.
5. Общие принципы системы научного управления Ф.У. Тейлора.
6. Изучение методов физической работы Ф. и Л. Гилбрейт.
7. Исследования М. Вебера.
8. Межличностные отношения в малой группе по М.И. Фолетт.
9. Управление людьми по Ф. Ротлисбергеру.
10. Концепция «Х» и «Y» Макрегора.

11. Системный и процессуальный подходы к управлению организацией.
12. «Эмпирическая» школа теории организации.
13. Теория «социальных систем».
14. Внешняя среда организации.
15. Исторический и жизненный цикл организации.
16. Система управления персоналом в современной теории организации.
17. Трудовой коллектив.
18. Взаимодействия в организации.
19. Закон синергии.
20. Закон самосохранения и борьбы за выживание.
21. Закон развития деловых организаций.
22. Стратегии развития организаций.
23. Закон информированности и упорядоченности.
24. Закон единства анализа и синтеза.
25. Специфические законы социальной организации.
26. Организационная культура. Уровни организационной культуры.
27. Культурообразующие основы организации.
28. Система организационных коммуникаций.
29. Современные внутриорганизационные проблемы. Бюрократия, коррупция, технократизм, формализация.
30. Организационный конфликт, структура и функции.

Программа рекомендована НМС экономического факультета  
протокол № 4 от 21.04.2022