

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра «Коммерция и организация экономической деятельности»**

**Приложение 2 к рабочей программе дисциплины**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.23 Планирование и проектирование организаций**

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

**Профиль образовательной программы Государственная и муниципальная служба**

**Форма обучения заочная**

Методические указания доработаны и утверждены  
на заседании методической комиссии Института  
управления протокол № 13 от 05.07.2016г.

Председатель методической комиссии  
Г.Л. Коваленко

Оренбург 2016 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1.Конспект лекций.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1Лекция № 1 Популяционно-экологическая модель организации.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2Лекция № 2 Модель зависимости организации от ресурсов.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3Лекция № 3 Элементы проектирования организации.....</b>	<b>7</b>
<b>2.Методические указания по проведению семинарских занятий.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1Практическое занятие № ПЗ-1 Популяционно-экологическая модель организации..</b>	<b>9</b>
<b>2.2Практическое занятие № ПЗ-2 Связь оргпроектирования со стратегическим планированием .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3Практическое занятие № ПЗ-3 Сетевые и виртуальные организаци.....</b>	<b>9</b>
<b>2.4Практическое занятие № ПЗ-4 Функциональная, дивизиональная, матричная структура.....</b>	<b>10</b>
<b>2.5 Практическое занятие № ПЗ-5 Анализ документов. Диагностическое интервью...</b>	<b>10</b>
<b>3. Методические рекомендации по самостояльному изучению вопросов.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Методические рекомендации по подготовке к занятиям.....</b>	<b>11</b>

## 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### 1. 1 Лекция №1 ( 2 часа).

**Тема: «Популяционно-экологическая модель организации»**

#### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Представители популяционно-экологической модели организации
2. Основные положения и ограничения модели

**1.1.2 Краткое содержание вопросов:** (*тезисно изложить основное содержание рассматриваемых вопросов*)

#### **1.Представители популяционно-экологической модели организации**

Анализируя процессы рождения, расцвета и упадка многих производственно-хозяйственных систем, М. Хэннен и Д. Фриман сделали заключение: внешняя среда любой организации состоит преимущественно из других организаций, так что существование каждой из них граничит с существованием организаций того же или других видов. Это заключение легло в основу концепции популяционной экологии. В концепции был сформулирован ряд утверждений.

1. Способность всего общества изменяться зависит от развития новых форм организаций. Если общество включает большое разнообразие форм организаций, то существует вероятность того, что одна или несколько из них могут подойти к новым условиям более подготовленными, преимущества этих новых условий могут быть быстро извлечены и общество будет развиваться быстрее. Если в обществе существует сравнительно немного организационных форм ПХС, то оно должно адаптироваться к изменениям путем модификации этих форм организаций или путем создания новых форм. Данный вывод полностью соответствует положению системного анализа: чем больше альтернатив в достижении цели, тем выше вероятность выбора наиболее эффективной, тем интенсивнее механизм отбора.

2. Развитие организаций во многом происходит так же, как популяции биологических видов: соответствующие условия выживают и развиваются, а несоответствующие вымирают. Это напоминает известное эволюционное положение Ч. Дарвина о действии механизма отбора. Таким образом, изменения в обществе происходят в большей степени за счет роста новых организационных форм, чем за счет намеченных преобразований в уже существующих. Многие теоретики в области организации делают из этого положения далеко идущий вывод: изменения в ПХС во многом неконтролируемые. Таким образом, объяснение Дарвина, что одни формы удовлетворяют условиям и процветают, тогда как другие умирают, более логически обосновано, чем предположение, что управляемцы достигают успеха в намеренной реорганизации ПХС для приведения их к современному состоянию.

3. Эволюция организаций — необязательно устойчивый процесс. Периоды быстрых изменений, когда создаются и испытываются новые формы, перемежаются относительно стабильными периодами, когда старые формы продолжают существовать. Это соответствует современным взглядам на эволюцию, называемую «пунктирным равновесием»: длительные периоды сравнительно уравновешенной стабильности прерываются короткими вспышками изменений. Например, число партий и партийных союзов в России не растет постоянно

## **2.Основные положения и ограничения модели**

Метод популяционной экологии, получивший развитие в рамках организационной теории в 1970-х — начале 1980-х гг., сегодня вновь обретает популярность. Данное направление предлагает перенести аналогии из сферы биологической эволюционной теории в область теории организации. Объект исследования составляют популяции организаций, которые, с одной стороны, характеризуются общей структурой (организационной формой) (в биологии — фенотип), а с другой стороны, каждая из них обладает «компсами» (наборами отличительных признаков), образующими базовый материал (так называемый генотип) для эволюции. Представители популяционно-экологической теории утверждают, что факторы окружающей среды выбирают те признаки организаций, которые наилучшим образом подходят для окружающей среды. Иначе говоря, организация подстраивается под окружающую среду, в то время как последняя сама выбирает, каким организациям существовать дальше.

Популяционно-экологическая теория не предполагает, что изменения должны обязательно касаться сложных или комплексных организаций — организации изменяются, чтобы лучше соответствовать окружающей среде.

Теория естественного отбора базируется на четырех принципах.

1. Вариация — запланированные или незапланированные изменения в организационных формах.
2. Отбор — естественный отбор тех форм, которые подходят окружающей среде.
3. Сохранение — сохранение, дублирование и воспроизведение от бывших форм.
4. Борьба — борьба за существование.

Подчеркнем, что теория популяционной экологии сосредоточена на изменениях, хотя и призывает к удержанию позитивных признаков. Существует несколько школ популяционной экологии.

В США известна группа исследователей, изучающая проблемы «рождаемости» и «смертности» организации в составе популяции, а также самих популяций. По их мнению, с возрастом организации становятся инерционными и с трудом могут адаптировать свою структуру и стратегию к новым условиям.

Другая группа американских исследователей занимается внутриорганизационной эволюцией, считая, что важны прежде всего внутренние селекционные мероприятия, особенно на уровне среднего менеджмента.

Школа Университета г. Санкт-Галлен (Швейцария) исходит из того, что надо как можно полнее учитывать сложность внешней среды, поэтому вариантность системы должна быть максимально высокой, что достигается путем стимулирования самоорганизации. Мюнхенская школа эволюционистов исследует так называемый менеджмент точек пересечения интересов, в рамках которого необходимо привлекать к принятию решений все заинтересованные стороны для интеграции различных точек зрения на создавшуюся ситуацию. По логике этих авторов, организации могут и должны привлекать для усиления собственных положительных признаков другие организации. По существу, сегодняшние интеграционные формы организации подтверждают справедливость теории естественного отбора.

Для эволюционной теории характерен принцип многих уровней, согласно которому любая система (организация) эволюционирует одновременно на нескольких внешних и внутренних уровнях, находящихся в интерактивной связи. Состояние на одном уровне часто отражается на активности других уровней. При рассмотрении всех уровней, как внутренних, так и внешних, становится очевидным, что для успеха организации в процессе отбора существенны не только экономические, но и общественные критерии эффективности. Принцип многих уровней указывает также, что на каждом из них действуют, хотя и в разной форме, два основных эволюционных правила. Сторонники данной теории (часто называемой естественным отбором) утверждают, что окружающая

среда выбирает те признаки организаций, которые наилучшим образом подходят для нее, т.е. последняя развивается так, чтобы лучше соответствовать первой своими характеристиками.

При этом жизненный цикл организации имеет аналогию с жизнью человека и содержит стадии создания (рождения), роста, зрелости и упадка (отмирания). Рождение означает образование какой-либо организационной формы, которая получает на входе ресурсы и обеспечивает результат для определенных потребителей. Появившись, структура начинает развиваться и изменяться. Наиболее вероятное изменение, по мнению сторонников рассматриваемого подхода, – кончина. Причина кроется в неспособности новых организаций найти или создать свою нишу. Выживают те из них, которые формируют у себя характеристики, отвечающие требованиям внешней среды, ее критериям отбора.

#### **Выходы:**

1. Организация должна иметь такие характеристики, которые являются результатом приспособления к изменяющимся условиям внешней среды. Их формирование следует начинать не на стадии спада и отмирания, а при зарождении.

2. Организационные характеристики, соответствующие внешней среде, достигаются за счет непрерывного совершенствования управления.

3. Характеристики, позволяющие обеспечить гибкость организации (ее адаптивность к внешней среде), вырабатываются сознательно, используя имеющийся позитивный опыт. К ним можно отнести наличие процессно-ориентированных подразделений; департаментизацию по результату; централизацию стратегических функций и функций общего управления; децентрализацию основных и обслуживающих функций управления; создание матричных ячеек и проектных групп под цели инновационного развития; организацию межфункциональных команд специалистов, ориентированных на производство ключевых продуктов, ту или иную группу потребителей, конкретный рынок.

Целью любой организации должно стать развитие собственных характеристик в соответствии с изменяющимися параметрами внешней среды.

### **1. 2 Лекция №2 ( 2 часа).**

**Тема: «Модель зависимости организации от ресурсов»**

#### **1.2.1 Вопросы лекции:**

- 1.Основные положения модели
- 2.Отличия от популяционно-экологического подхода
- 3.Ограничения модели

**1.2.2 Краткое содержание вопросов:** (тезисно изложить основное содержание рассматриваемых вопросов)

#### **1.Основные положения модели**

Основные положения этой теории разработаны Джеральдом Саланчиком (Gerald Salancik), а также уже упомянутыми Джоном Пфеффером и Говардом Олдричем. В какой-то степени эту теорию можно считать дальнейшим развитием концепции экологии популяций, но в направлении большей активности и рациональности организаций. В своих работах они сформулировали основные положения теории ресурсной зависимости, сводящиеся к следующему:

1) Ни одна организация не может создать все необходимые ей ресурсы, и организация не может делать все, чтобы сделать ее самодостаточной. Поэтому она берет

их из внешней среды, которая понимается как совокупность ресурсных ниш, другими словами, организаций – источников ресурсов.

2) Суть взаимодействия организации с внешней средой (другими организациями) – стремление снизить ресурсную зависимость от других и повысить их зависимость от себя. Степень зависимости организации от других определяется важностью нужного ресурса, монополией другой организации на контролируемый ресурс и Способностью организации, контролирующей ресурс, распоряжаться им.

3) Баланс организации с внешней средой достигается через сознательную адаптацию к ее изменениям и активное воздействие менеджеров на внешнюю среду. В отличие от популяционно-экологической концепции, теория ресурсной зависимости предполагает, что организация сама определяет адекватную стратегию взаимодействия с другими организациями и воздействия на них, направленную на снижение зависимости от других и повышение предсказуемости внешней среды.

Эта теория сейчас весьма популярна, особенно в среде современных российских менеджеров-практиков. Не зря же именно в России очень распространен такой термин как «административный ресурс». Часто бывает так, что выживание российской организации впрямую зависит от степени доступа как раз к этому виду ресурсов.

## **2.Отличия от популяционно-экологического подхода**

В отличие от популяционно-экологической концепции, теория ресурсной зависимости предполагает, что организация сама определяет адекватную стратегию взаимодействия с другими организациями и воздействия на них, направленную на снижение зависимости от других и повышение предсказуемости внешней среды.

Модель зависимости от ресурсов не имеет дела с процессом отбора, который является основополагающим для популяционно-экологической модели. Вместо того чтобы рассматривать отбор исключительно с точки зрения отбора окружающей средой подходящих организационных форм, модель зависимости от ресурсов рассматривает, каким образом организации взаимодействуют с окружающей средой с целью обеспечения собственного выживания и процветания. Однако окружающая среда все равно остается ключевым фактором. Aldrich и Pfeffer (1976: с. 89) утверждают, что в окружающей среде содержится много ограничений, неопределенностей и случайностей, с которыми сталкиваются организации. Организационные единицы, способные противостоять ограничениям, неопределенностям и случайностям, становятся наиболее могущественными (Hickson и другие, 1971). Распределение власти внутри организации имеет решающее значение при определении природы сделанного выбора, тем самым связывая окружающую среду с выборами, произведенными властными структурами организаций. Особое внимание, уделяемое власти внутри организации, необходимо, поскольку решения принимаются в политическом контексте. Модель зависимости от ресурсов придает особое значение межорганизационным различиям мощностей и игнорирует их иерархические различия. Иерархические различия мощностей должны рассматриваться в любом анализе стратегического выбора, поскольку подобные различия могут аннулировать межорганизационную борьбу за власть. Вполне возможно, что властные отношения между единицами, такими как отдел маркетинга и производственный отдел, имеют решающую роль в определении того, кто поднимется по иерархической лестнице, но когда иерархия установлена, та власть, которая займет место на самом верху организации, окажется основополагающей при принятии стратегических решений. Независимо от источника власти стратегические выборы, конечно же, остаются связанными с воздействиями окружающей среды. Опять-таки, понятие целей в сфере принятия решений в эту модель не включается.

## **3. Ограничения модели**

Развитие организации в зависимости от ресурсов основано на выделении ключевых для нее видов, а затем разработку стратегии их рационального использования.

Развитие организации предполагает следующие варианты:

а) внутренний рост за счет собственных ресурсов;  
б) слияние, поглощение как средство увеличения ресурсов;  
в) перераспределение внутренних ресурсов, сосредоточение их на приоритетных направлениях;

г) прекращение неприоритетного направления, не обеспеченного ресурсами, посредством продажи акций и активов либо внутренней ликвидации – переориентации;

д) обособление, передача вида деятельности, не обеспеченного ресурсами, другому исполнителю на договорной основе, через продажу или выделение активов.

Исходная посылка данной теории – организации не просто играют роль пассивного созерцателя внешних воздействий (что, в частности, подразумевается популяционно-экологической теорией), а пытаются управлять внешней средой для достижения собственных выгод. При этом ни одна организация не способна создать все необходимые ей ресурсы (в качестве таковых могут рассматриваться сырье, финансы, персонал, набор услуг или производственных операций, продуктовые и технологические новации и т.д.). Более того, не каждый вид деятельности можно осуществить внутри организации, чтобы сделать ее самодостаточной.

Организация имеет стратегический выбор. Решение формируется в условиях наличия ряда альтернатив при активном влиянии на окружающую среду. Возникающие изменения, например развитие организации через трансформацию (слияние, поглощение, кооперацию) и другие межорганизационные соглашения, являются результатом сознательных, запланированных реакций на воздействия среды. Так, в автомобильной промышленности начиная с 80-х годов прошлого века многие компании отказались от собственного производства различных деталей и комплектующих и закупают их у внешних источников – субконтракторов. В 90-е годы доля собственного производства по большей части позиций приблизилась к нулю<sup>8</sup>.

По мнению приверженцев теории зависимости от ресурсов, развитие организаций шло по пути создания интегрированных корпоративных структур, ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных отношений. В мировой практике широко используются такие их формы, как концерны, холдинговые компании, финансово-промышленные группы, консорциумы, стратегические альянсы, сетевые организации.

### **1. 3 Лекция №3 ( 2 часа).**

**Тема: «Элементы проектирования организации»**

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Разделение труда
2. Тип организационной структуры
3. Масштаб управляемости и иерархия уровней управления
- 4.

**1.3.2 Краткое содержание вопросов:** (тезисно изложить основное содержание рассматриваемых вопросов)

##### **1. Разделение труда**

В любой организации существует разделение труда между подразделениями и работниками.

Горизонтальное разделение труда – разделение объема работы на части на одном уровне управления.

Вертикальное разделение – разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления, другими словами, отделение действий от управления этими действиями.

Уровень специализации отражает степень разделения труда, при высокой степени специализации каждый работник выполняет узкий набор функций, задач и работ, при низкой – набор задач и функций широкий. хотя специализация имеет ряд преимуществ, таких как повышение производительности труда, улучшение качества работы, однако, следует отметить, что слишком узкая специализация приводит монотонности труда, что снижает мотивацию и удовлетворенность трудом, уводит общую цель организации от работника, увеличивает потребность в координации работ.

## **2. Тип организационной структуры**

Каждая организация характеризуется своей организационной структурой, однако, можно выделить определенные типы структур.

**ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА** - иерархический способ распределения многофункциональных задач, ресурсов и властных полномочий в подразделениях организаций.

Характеризуется только вертикальными связями, однотипностью выполняемых подразделениями задач, отсутствием гибкости. Используется чаще всего либо в малых организациях, либо на низших уровнях управления в больших.

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА** - иерархический способ распределения специализированных задач и ресурсов с делегированием властных полномочий

Данный тип основан на функциональной специализации, стимулирует развитие профессионализма, но чаще всего используется не в чистом виде, а органическом сочетании с линейной структурой, образуя линейно-функциональную.

Эти структуры не обладают достаточной гибкостью и адаптивностью к изменяющейся внутренней и внешней среде организации.

Характеристики, аналогичные линейно-функциональным структурам, имеют и линейно-штабные, характеризующиеся созданием при руководителях разных уровней штабов по отдельным специализированным функциям.

**ШТАБНАЯ СТРУКТУРА** - иерархический способ делегирования задач и совещательных полномочий подразделениям организации.

**ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА** иерархический способ распределения специализированных задач и ресурсов по каждому продукту автономно.

Переход к такой структуре оправдан, когда в рамках функциональной структуры руководство не может уже эффективно осуществлять стратегическое руководство. В рамках организации выделяются тогда автономные направления и, в соответствии с диверсификацией ее деятельности, у каждого из этих направлений появляется свой руководитель и своя линейно-функциональная структура. Структурирование может быть не только по продукту, но и по территориальному признаку.

**МАТРИЧНАЯ (ПРОЕКТНАЯ) СТРУКТУРА** - неиерархический способ распределения задач и ресурсов в подразделениях организации с временным делегированием властных полномочий.

Эта структура наиболее адаптивна к изменениям внешней среды с максимальным эффективным использованием персонала. В одну команду, для осуществления конкретного проекта собираются специалисты из различных подразделений организации, которой руководит менеджер проекта. После завершения проекта, работники возвращаются в свои подразделения. Существует множество горизонтальных связей и двойное подчинение, нарушаются принцип единоличия, но достигается гибкость, оперативность.

## **3.Масштаб управляемости.**

Масштаб управляемости (норма управляемости, интервал управляемости) – количество сотрудников, находящееся в подчинении у одного руководителя.

Иерархия управления – вертикальная соподчиненность уровней управления.

Уровень управления - часть организации, в рамках которой принимаются самостоятельные решения.

При проектировании организации происходит группирование работ, а значит, неизбежно возникает вопрос: сколько людей может быть объединено под единым руководством?

Выделим два типа масштаба управляемости: узкий и широкий.

Узкий масштаб характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя, тогда для соединения высшего уровня управления с низшим увеличится число уровней управления.

При широком масштабе управляемости наоборот, максимальное количество подчиненных у одного руководителя и минимальное количество уровней управления.

Каков же наиболее эффективный масштаб управляемости? Это будет зависеть от следующих факторов.

Факторы, влияющие на масштаб управляемости:

работа (сложность, схожесть, территориальная удаленность);

подчиненные (уровень развития и мотивированность),

руководитель (уровень профессионализма, уровень потребности в личных контактах с подчиненными);

организация (степень развития коммуникаций, стабильность)

В зависимости от состояния этих факторов определяется оптимальный для конкретной ситуации масштаб управляемости.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Практическое занятие №1 (2 часа)**

**Тема: Популяционно-экологическая модель организации**

#### **2.1.1 Вопросы к занятию**

1. Популяционно-экологическая модель организации

2. Институциональная модель организации

3. Эффективность организации.

#### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

1. устный опрос; 2. краткий письменный опрос в течение 10мин. для 5-6 студентов;

3. решение тестов (8-10 тестов); 4. краткое резюмирование выводов по всей теме занятия;

5. оглашение оценок ответов студентов

### **2.2 Практическое занятие № 2 (4 часа)**

**Тема: Связь оргпроектирования со стратегическим планированием**

#### **2.2.1. Вопросы к занятию**

1. Принципы оргпроектирования.

2. Требования к структуре организации.

#### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

1. устный опрос; 2. краткий письменный опрос в течение 10мин. для 5-6 студентов;

3. решение тестов (8-10 тестов); 4. краткое резюмирование выводов по всей теме занятия;

5. оглашение оценок ответов студентов

### **2.3 Практическое занятие № 3 (2 часа)**

**Тема: Сетевые и виртуальные организации**

#### **2.3.1 Вопросы к занятию**

1. Состояние сетевых и виртуальных организаций
2. Перспективы развития сетевых и виртуальных организаций

#### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

1. устный опрос;
2. краткий письменный опрос в течение 10мин. для 5-6 студентов;
3. решение тестов (8-10 тестов);
4. краткое резюмирование выводов по всей теме занятия;
5. оглашение оценок ответов студентов

### **2.4 Практическое занятие № 4 (2 часа)**

**Тема: Функциональная, дивизиональная, матричная структура**

#### **1.1.1 Вопросы к занятию**

1. Механистическая и органическая типы оргструктур
2. Условия эффективности механистического типа оргструктуры
3. Условия эффективности органического типа оргструктуры
4. Эволюция организаций

#### **2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

1. устный опрос;
2. краткий письменный опрос в течение 10мин. для 5-6 студентов;
3. решение тестов (8-10 тестов);
4. краткое резюмирование выводов по всей теме занятия;
5. оглашение оценок ответов студентов

### **2.5 Практическое занятие № 5 (2 часа)**

**Тема: Анализ документов. Диагностическое интервью**

#### **2.5.1 Вопросы к занятию**

1. Метод аналогий, синектика.
2. Метод сценариев.
3. Метод Гордона.

#### **2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

1. устный опрос;
2. краткий письменный опрос в течение 10мин. для 5-6 студентов;
3. решение тестов (8-10 тестов);
4. краткое резюмирование выводов по всей теме занятия;
5. оглашение оценок ответов студентов

## **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ ИЗУЧЕНИЮ ВОПРОСОВ**

### **3.1. Популяционно-экологическая модель организации**

#### **3.1.1 Вопросы**

1. Популяционно-экологическая модель организации

3.1.2. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на популяционно-экологическую модель организации

### **3.2. Модель зависимости от ресурсов**

#### **3.2.1. Вопросы**

1. Модель зависимости от ресурсов

3.2.2. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на модель зависимости от ресурсов.

### **3.3. Элементы проектирования организации**

#### **3.3.1. Вопросы**

1. Элементы проектирования организации

5.3.2. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на элементы проектирования организации.

### **3.4. Связь оргпроектирования со стратегическим планированием**

#### **3.4.1. Вопросы**

1. Связь оргпроектирования со стратегическим планированием

3.4.2. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на связь оргпроектирования со стратегическим планированием.

### **3.5. Сетевые и виртуальные организации**

#### **3.5.1. Вопросы**

1. Сетевые и виртуальные организации

3.5.2. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на сетевые и виртуальные организации.

### **3.6. Функциональная, дивизиональная, матричная структура**

#### **3.6.1. Вопросы**

1. Функциональная, дивизиональная, матричная структура

3.6.2. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на функциональную, дивизиональную и матричную структуру.

### **3.7. Анализ документов. Диагностическое интервью**

#### **3.7.1. Вопросы**

1. Анализ документов. Диагностическое интервью

3.7.2. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на анализ документов и диагностическое интервью.

### **3.8. SWOT- анализ, STEP-анализ, матрица бостонской консультативной группы**

#### **3.8.1. Вопросы**

1. SWOT- анализ, STEP-анализ, матрица бостонской консультативной группы

3.8.2. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на SWOT- анализ, STEP-анализ, матрицу бостонской консультативной группы.

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАНЯТИЯМ**

### **4.1 Практическое занятие 1(ПЗ-1) Популяционно-экологическая модель организации**

При подготовки к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты. Необходимо ознакомиться с рекомендуемой литературой. При систематизации материала по теме важно сравнивать определения основных понятий даваемые разными авторами.

Сравнение необходимо для того, чтобы выбрать наиболее краткое и точное определение, а также для выделения основных признаков научного понятия, на которое обращают внимание различные авторы.

#### **4.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2) Связь оргпроектирования со стратегическим планированием**

При подготовки к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты. Необходимо ознакомиться с материалами лекции и рекомендуемой литературой. При систематизации материала по теме важно сравнивать определения основных понятий даваемые разными авторами. Сравнение необходимо для того, чтобы выбрать наиболее краткое и точное определение, а также для выделения основных признаков научного понятия, на которое обращают внимание различные авторы.

#### **4.3 Практическое занятие 3(ПЗ-3) Сетевые и виртуальные организации**

При подготовки к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты. Необходимо ознакомиться рекомендуемой литературой. При систематизации материала по теме важно сравнивать определения основных понятий даваемые разными авторами. Сравнение необходимо для того, чтобы выбрать наиболее краткое и точное определение, а также для выделения основных признаков научного понятия, на которое обращают внимание различные авторы.

#### **4.4 Практическое занятие 4 (ПЗ-4) Функциональная, дивизиональная, матричная структура**

При подготовки к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты. Необходимо ознакомиться с материалами лекции и рекомендуемой литературой. При систематизации материала по теме важно сравнивать определения основных понятий даваемые разными авторами. Сравнение необходимо для того, чтобы выбрать наиболее краткое и точное определение, а также для выделения основных признаков научного понятия, на которое обращают внимание различные авторы.

#### **4.5 Практическое занятие 5 (ПЗ-1) Анализ документов. Диагностическое интервью**

При подготовки к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты. Необходимо ознакомиться с материалами лекции и рекомендуемой литературой. При систематизации материала по теме важно сравнивать определения основных понятий даваемые разными авторами. Сравнение необходимо для того, чтобы выбрать наиболее краткое и точное определение, а также для выделения основных признаков научного понятия, на которое обращают внимание различные авторы.