

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

**АРХИТЕКТОНИКА КОРПОРАЦИЙ В ЦЕЛЯХ УСТОЙЧИВОГО  
РАЗВИТИЯ**

Рабочая программа дисциплины

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Наименование направленности: Корпоративное управление и устойчивое развитие  
бизнеса (с дополнительной квалификацией «Управление проектами», реализуемая в  
сетевой форме РГГУ и МИРБИС)

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

# **АРХИТЕКТОНИКА КОРПОРАЦИЙ В ЦЕЛЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. техн. наук, доц., проф. Г.А. Шишкова

Ответственный редактор

д-р экон. наук, проф. Н. В. Овчинникова

**УТВЕРЖДЕНО**

Протокол заседания  
кафедры управления  
№ 10 от 29.02.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
2.	Структура дисциплины	6
3.	Содержание дисциплины	6
4.	Образовательные технологии	7
5.	Оценка планируемых результатов обучения	7
5.1.	Система оценивания	7
5.2.	Критерии выставления оценок	8
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	10
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	16
6.1.	Список источников и литературы	16
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	17
6.3.	Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы	17
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	17
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	17
9.	Методические материалы	19
9.1.	Планы семинарских занятий.	19
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	21
9.3.	Иные материалы	21
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	22

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: сформировать у магистрантов необходимый объём компетенций, требуемых для анализа, совершенствования и разработки процедур создания организационной архитектуры, обеспечивающей жизнеспособность компании в изменяющихся условиях.

Задачи:

- ознакомить с проблематикой процесса разработки структурного построения в современных организациях;
- ознакомить с инструментальным и методологическим характером формирования и совершенствования организационных структур управления;
- ознакомить с возможностями использования функционального подхода в создании организационной архитектуры компании;
- сформировать навыки профессионального анализа композиционных закономерностей архитектуры организаций, определяющей потенциал и стратегические возможности компании.

## 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
Тип задач проф. деятельности:	<i>Организационно-управленческий</i>	
ПК-2. Способен управлять персоналом структурных подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку	ПК-2.1. Владеет методами формирования и построения структуры подразделений	<i>Должен знать:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– основы организационного проектирования;</li><li>– методы оптимизации управления;</li><li>– теории «самообучающейся» и «бирюзовой» организации</li></ul> <i>Должен уметь:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– определять показатели эффективности работы персонала подразделений;</li><li>– рассчитывать нормы управляемости;</li><li>– проектировать самообучающуюся организацию</li></ul> <i>Должен владеть:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– методами и инструментами организационного проектирования;</li><li>– методами нормирования труда;</li></ul>

		– технологиями разработки и совершенствования организационных структур управления
ПК-3. Способен осуществлять управление административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой организации	ПК-3.3. Готов к определению и внедрению административной, хозяйственной, документационной и организационной политики и структуры организации	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы управления организацией;</li> <li>– структуру организации;</li> <li>– передовой отечественный и мировой опыт административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– контролировать и организовывать процессы управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой;</li> <li>– использовать методики внедрения корпоративных норм и правил управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой организации;</li> <li>– проектировать структуру управления организацией</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами разработки стратегического видения, миссии, целей и организационных ценностей;</li> <li>– корпоративными процедурами и протоколом</li> </ul>

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Архитектоника корпораций в целях устойчивого развития» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока элективных дисциплин учебного плана программы подготовки магистров по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность - Корпоративное управление и устойчивое развитие бизнеса (с дополнительной квалификацией «Управление проектами», реализуемая в сетевой форме РГГУ и МИРБИС).

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин и прохождения практик: «Современные проблемы и концепции российского менеджмента», «Корпоративное управление» и др.

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Современный стратегический анализ», «Корпоративные стратегии», практика по профилю профессиональной деятельности и др.

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
2	Лекции	14
2	Семинары	16
Всего:		30

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов.

## 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Организационно-управленческие отношения в корпорации	Механизм управления и управленческая деятельность компании. Организационно-управленческие отношения в корпорации: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы, информационная структура, политическая структура, масштаб управляемости и иерархия, дифференциация и интеграция. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Закономерности организации: понятие закономерностей, целевое управление, единство распорядительства, делегирование полномочий, объем полномочий, согласованность целей формальных и неформальных структур. Права, обязанности, ответственность и соподчиненность органов и отдельных должностных лиц (система полномочий). Жизненный цикл компании. Организационное регулирование этапов жизненного цикла — правовые нормативные документы, миссия, цели и стратегия предприятия, ресурсные возможности и система менеджмента.
2.	Состав и распределение должностных функций и полномочий	Системный и функциональный анализ: понятие, механизм и особенности. Системно-функциональный анализ процесса управления. Распределение функций между органами управления и отдельными руководителями. Критерии и оценка эффективности функционирования системы управления. Необходимость совершенствования функциональных характеристик системы. Проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ). Функциональная модель оценки менеджмента как

		одна из методик функционального анализа. Возможности практического использования функционального анализа в задачах, связанных с преобразованием целей и функций, совершенствованием организационных структур, рациональным распределением функций управления. Создание рабочих и управленческих команд по реализации функционального подхода. Функциональная департаментализация, условия реализации, преимущества и недостатки. Формирование группы по развитию системы управления на межфункциональной основе. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб. Организация качественного и оперативного взаимодействия функциональных служб.
3.	Архитектоника корпораций и оценка эффективности организационных структур управления	Особенности организационной архитектуры корпораций на современном этапе. Дивизиональные и адаптивные структуры управления: особенности построения и варианты использования. Организационные структуры управления во внутрифирменном управлении: по продукту, по региону, смешанные. Функциональный подход и тенденции изменения организационных структур. Организационная архитектура как одна из стратегических функций менеджмента. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.
4.	Современные тенденции развития организационной архитектуры	Адаптация организационной архитектуры к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах, необходимость управления организационными изменениями. Децентрализация организационных структур. Развитие организационной архитектуры.

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

##### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	2 балла	16 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях, разбор ситуаций	22 балла	44 балла

3. Промежуточная аттестация (зачет)		40 баллов
4. Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации. Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
	95-100 83-94	отлично	
68-82	хорошо	B	
56-67 50-55	удовлетворительно	не зачтено	C
20-49 0-19	неудовлетворительно		D
			E
			FX
			F

## 5.2. Критерии выставления оценок

Баллы/ шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной



		<p>направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно» /«зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### **5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

*Типовое тестовое задание «Архитектоника корпораций в целях устойчивого развития»*

#### **1. Организационная структура управления это:**

- а) графическое изображение связей в организации
- б) совокупность функциональных областей (подразделений)
- в) совокупность формальных и неформальных коммуникаций в организации
- г) коллектив сотрудников организации

#### **2. Выделите элементы инфраструктуры менеджмента:**

- а) система информационного обеспечения
- б) рынок товаров и услуг
- в) рынок трудовых ресурсов
- г) функции управления
- д) методы управления
- е) мотивация персонала

#### **3. Степень влияния внешней среды на организацию может зависеть от:**

- а) качественного уровня менеджмента
- б) количества менеджеров, работающих в организации
- в) факторов международного окружения
- г) структуры организации

#### **4. К какому виду относится разделение труда менеджеров по функциям?**

- а) структурному
- б) профессионально - квалификационному
- в) технологическому
- д) горизонтальному
- е) иерархическому

#### **5. К какому виду полномочий относятся полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другими подчиненными?**

- а) рекомендательным
- б) административным
- в) функциональным
- г) линейным
- д) штабным

#### **6. Наиболее заметно проблема сочетания самостоятельности подразделений и их ответственности за общие для организации конечные результаты проявляются в организационных структурах:**

- а) линейно-функционального типа
- б) программно-целевого типа
- в) дивизионального типа
- г) сетевого типа
- д) проектного типа
- е) матричного типа

**7. Ограниченное право использования ресурсов организации и усилий сотрудников в выполнении задач организации можно иначе определить как:**

- а) власть
- б) единство распорядительства
- в) полномочия
- г) ответственность

**8. Адаптивные организационные структуры это:**

- а) матричная
- б) линейно-функциональная
- в) продуктовая
- г) линейная

**9. Одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группе предприятий:**

- а) концерн
- б) картель
- в) консорциум
- г) корпорация
- д) ассоциация

**10. Что создает структуру управления организацией?**

- а) совокупность линейных органов управления
- б) совокупность функциональных служб
- в) совокупность линейных и функциональных служб (органов)
- г) совокупность органов управления
- д) совокупность программно-целевых служб

#### *РАЗБОР КЕЙСА «Структура холдинга АО «СТАНКОПРОМ»*

Цель выполнения кейса: создание рациональной организационной структуры российского станкостроительного холдинга, входящего в состав современной корпорации, с целью достижения высокого уровня эффективности производства.

Для выполнения задания рекомендуется:

Ознакомиться с информацией по холдингу АО «Станкопром».

Определить подчиненность уровней: топ-менеджмента, руководящего состава структурных подразделений и подчинённость руководящему составу соответствующих структурных подразделений и служб, указанных в перечне.

Сформировать схему организационной структуры (ОСУ) холдинга по 3-м вариантам:

1. Топ-менеджмента компании (Ген. директор – Главный инженер – вариант 1),
2. Топ-менеджмента и основного функционального звена: (Ген. директор, зам. гендиректора по производству, зам. гендиректора по персоналу - вариант 2);
3. Топ-менеджмента и основного функционального звена: (Ген. директор, зам. гендиректора по коммерческим вопросам, зам. гендиректора по социально-бытовому обслуживанию, зам. гендиректора по капитальному строительству - вариант 3).

Варианты построения:



8

При формировании предложенных вариантов целесообразно включать в схему только относящийся к этому уровню состав структурных подразделений, а также следует учитывать, что:

- необходимо четко соблюдать иерархию уровней и подчиненность структурных подразделений;
- нарушение нормы управляемости уровня топ-менеджмента может негативно сказаться на уровне эффективности производства.

Дополнительную информацию (по холдингам, построению структуры, должностным обязанностям руководителей и др.) можно найти в информационных источниках.

Целесообразно как можно точнее указать состав входящих в схему как должностных лиц, так и подразделений по выбранному варианту. В целях наглядности представления схем ОСУ указывается только номер подразделения.

При выборе варианта фрагмента организационной структуры и формирования его схемы следует придерживаться общих правил построения структуры.

#### 1. Общая информация по предприятию- холдингу АО «Станкопром»

АО «Станкопром» — российский станкостроительный холдинг, входящий в состав Госкорпорации «Ростех» в качестве головной организации в области станкостроения и инструментального производства.

Как правило, структура современной корпорации включает в себя:

- «чистый» холдинг — держатель акционерных портфелей, осуществляющий общее финансовое руководство;
- субхолдинги — холдинги, подчиненные головному, держатели акционерных портфелей внучатых фирм и т. п.;
- смешанные холдинги — производственно-финансовые группы, осуществляющие не только финансовый контроль, но и собственно производственную деятельность;
- акционерные компании, занятые непосредственно производственной и сбытовой деятельностью.

АО «Станкопром» основан в 2013 году по инициативе Министерства промышленности и торговли Российской Федерации и Госкорпорации «Ростех» в качестве системного интегратора российской станкостроительной отрасли. АО «Станкопром» имеет статус головной организации Госкорпорации «Ростех» в области станкостроения и инструментального производства.

Целью АО «Станкопром» является объединение всего машиностроительного спектра России, для повышения качества продукции и конкурентоспособности на мировом рынке.

Стратегической задачей холдинга «Станкопром» является долгосрочное обеспечение технологической независимости и конкурентоспособности российского машиностроения за счет создания конкурентоспособных отечественных средств машиностроительного производства. Холдингом заключено соглашение о сотрудничестве с рядом зарубежных компаний по совместной разработке сложных высокоточных станков и реализации проектов технического перевооружения отечественных предприятий.

Ведущие полномочия холдинга «Станкопром»:

- разработка технологических возможностей машиностроения;
- развитие серийного производства аналоговых зарубежным средств машиностроения;
- развитие серийного производства инструментов;
- инжиниринг в сфере методик машиностроения.

Производственная деятельность холдинга представлена четырьмя направлениями: научные исследования, производство станков, производство инструмента, коммерция и инжиниринг.

АО «Станкопром» в рамках Госкорпорации «Ростех» обладает статусом центра технологического аудита, закупаемого организациями Корпорации технологического оборудования, а также обеспечения централизованных поставок станкоинструментальной продукции предприятиям Корпорации. На сегодняшний день в состав холдинга АО «Станкопром» входят научно-исследовательские институты, инжиниринговые компании, станкоинструментальные производственные предприятия, а также коммерческие организации, расположенные в восьми регионах России.

В состав холдинга входит 18 предприятий, на которых работает более 6000 сотрудников.

АО «Станкопром» имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, печать со своим наименованием и осуществляет свою деятельность на основании действующего законодательства Российской Федерации и Устава.

## *2. Краткие пояснения по некоторым должностям и структурным подразделениям АО «Станкопром»*

Генеральный директор осуществляет общее управление, определяет организационно-производственную структуру предприятия, численность персонала и штатное расписание, осуществляет контроль деятельности всех отделов, создает и развивает материальную базу, организует работу по разработке и внедрению эффективной системы управления предприятием, возглавляет работу по расширению масштабов деятельности и укреплению экономического состояния предприятия.

Главный инженер – первый заместитель генерального директора - организует работу конструкторских и технологических отделов предприятия, их взаимодействие с производством по всем вопросам, связанным с оценкой продуктивности новых решений по разработке и производству продукции. Главный инженер формирует техническую политику предприятия в целом; решает производственно-технические задачи подготовки и осуществления установки оборудования; дает рекомендации по средствам защиты в зависимости от необходимости в аварийных ситуациях.

Организует работу по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции. Осуществляет контроль над соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, требований природоохранных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор. Обеспечивает своевременную подготовку технической документации.

Организует проведение научных исследований и экспериментов, испытаний новой техники и технологии, а также работу в области научно-технической информации, рационализации и изобретательства, распространения передового производственного опыта.

Руководит деятельностью технических служб предприятия, контролирует результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях.

Зам. генерального директора по экономике осуществляет управление и контроль финансовыми потоками предприятия, составляет стратегический план финансовой деятельности предприятия, осуществляет управление трудом и заработной платой. В его подчинении находятся планово-экономический отдел, финансовые службы предприятия.

Зам. генерального директора по коммерческим вопросам организует реализацию продукции, находит более выгодных поставщиков основных материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов, организует маркетинговые исследования рынка и рекламную компанию, координирует и контролирует дилерскую сеть. В его подчинении находятся: отдел материально-технического снабжения, отдел сбыта, отдел маркетинга и другие.

Зам. генерального директора по производству во взаимодействии с Главным инженером организует производственный процесс на всех стадиях, поддерживает производственные мощности и осуществляет контроль правильной комплектации выпускаемой продукции, монтаж и демонтаж изделий предприятия, доставку продукции потребителю. Обеспечивает функциональное руководство производственными процессами и ему функционально подчиняются все начальники производственных цехов. Организует работу производственных структур предприятия, их взаимодействие по всем вопросам, связанным с оценкой продуктивности новых решений по разработке и производству выбранной перспективной продукции.

Зам. генерального директора по капитальному строительству обеспечивает выполнение работ по капитальному строительству на предприятии, целевое и рациональное использование инвестиционных ресурсов, направляя средства на техническое перевооружение и реконструкцию предприятия, их концентрацию на пусковых объектах, сокращение объема незавершенного строительства. Руководит разработкой перспективных и текущих планов капитального строительства, реконструкции и расширения предприятия, а также планов ввода в эксплуатацию основных производственных средств, площадей и мощностей, объектов жилищного, коммунального и культурно-бытового назначения. Занимается составлением заявок на строительные материалы и оборудование для вновь вводимых объектов, титульных списков на строительство, обеспечивает выполнение работ, предусмотренных в титульных списках, сокращение сроков окупаемости капитальных вложений.

Зам. генерального директора по персоналу - организует управление формированием, использованием и развитием персонала. В соответствии со стратегией развития компании

возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений и мер по ее реализации. Формирует основы корпоративной культуры, управляет ее развитием. Принимает участие в коммерческой деятельности компании в части обеспечения ее трудовыми ресурсами необходимых профессий, специальностей и квалификации. Изучает конъюнктуру рынка труда, проводит прогнозирование и планирование потребности компании в кадрах. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижение в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников. Организует работу по поиску персонала, взаимодействие с государственными и частными структурами по подбору персонала, проводит собеседования с наиболее перспективными кандидатами на вакантные должности.

Зам. генерального директора по социально-бытовому обслуживанию - обеспечивает разработку и реализацию целевых программ и планов социального развития на основе социальных прогнозов и моделирования социальных процессов в соответствии с целями, стратегией и кадровой политикой предприятия в условиях рыночной экономики, с учетом внешних и внутренних факторов развития. Мониторинг состояния решения социально-бытовых вопросов в структурных подразделениях предприятия, создание необходимых социально-бытовых условий на производстве.

Структурные подразделения:

Научно-исследовательская лаборатория – участие в разработке новых моделей и образцов металлообрабатывающих и металлорежущих станков.

Исследовательская лаборатория – в составе цеха испытаний обеспечивает испытание новых образцов и моделей станков и специального оборудования.

Модельный цех – изготовление пилотной (пробной) модели будущего станка (оборудования), передаваемой впоследствии опытному производству.

Служба наладки инструмента – при цехе станкостроения: наладка сложного измерительного инструмента и оборудования.

Служба наладки оборудования – в составе цеха консервации и упаковки: наладка выпускаемого оборудования перед сдачей заказчику.

РСЦ – расчетно-статистический центр обслуживает все службы предприятия.

ЦИС и ЦАС – центральная информационная и центральная аналитическая службы для всего предприятия.

Склады ПДО (1,2) – склады транспортного отдела (1) и служб Главного инженера предприятия (2).

Склады ОГС (отдела Главного сварщика) – склад металлов и металлоконструкций, литья и других материалов.

Склады ОКС (отдела капитального строительства) – строительные материалы и оборудование для строительства и ремонта жилого и нежилого фонда предприятия.

Склады ОГМ (отдела Главного механика) – комплектующие, запасные части, блоки и т.д. для металлообрабатывающих и металлорежущих станков, тяжелых прессов, и других агрегатов, машин, оборудования.

*Задание по кейсу.*

На основе дополнительной информации (<http://www.stankoprom.ru/>) и данных необходимо сформировать варианты организационного построения и обосновать их целесообразность.

## **Контрольные вопросы к зачету по курсу «Архитектура корпораций в целях устойчивого развития»**

1. Особенности современного подхода к жизненному циклу организации. Модели жизненного цикла организации.
2. Виды полномочий в организациях. Взаимодействие линейных и функциональных руководителей в организации.
3. Делегирование полномочий, преимущества и недостатки.
4. Характеристика внутренних и внешних переменных организации. Формирование системной модели внутренних переменных.
5. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса.
6. Фазы развития компании и стили руководства. Адаптивное руководство.
7. Повышение адаптивности организации к изменяющимся условиям растущего рынка.
8. Понятия о функциях менеджмента, общая характеристика. Характеристика состава функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.
9. Метод системно-функционального анализа деятельности организации. Матрица распределения административных функций управления.
10. Функциональная департаментализация: условия реализации, преимущества и недостатки.
11. Особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе: дивизиональные и адаптивные структуры управления.
12. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Список источников и литературы**

Литература

Основная

Баринов, В. А. Организационное проектирование: учебник / В. А. Баринов. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 384 с. - (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-010992-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1893794>. Режим доступа: по подписке.

Розанова, Н. М. Корпоративное управление: учебник для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 339 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02854-6. — Текст: электронный — URL: <https://urait.ru/bcode/536762>

Корпоративное управление: учебник для вузов / С. А. Орехов [и др.] ; под общей редакцией С. А. Орехова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05902-1. — Текст: электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/539550..>

Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация : учебное пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С. Петросян ; под ред. Д.С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура).



— DOI 10.12737/19670. - ISBN 978-5-16-011880-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905135>. Режим доступа: по подписке.

#### Дополнит

Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., стер. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2022. - 656 с. Текст: электронный. – URL: <http://xn--90ahkajq3b6a.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/management/men1-1/men206.pdf>

Докучаева, О. И. Архитектоника объемных структур : учебное пособие / О.И. Докучаева. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 333 с. - ISBN 978-5-16-010874-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1068661>. Режим доступа: по подписке.

Королев, В. И. Современные технологии менеджмента: учебник / В.И. Королев, В.В. Уваров, А.Д. Заикин, В.В. Кочетков – Москва: Магистр, 2022. – 640 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=372758>

Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник. / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 848 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=354463> - Режим доступа: по подписке.

Сандермоен, Ш. Организационная структура: реализация стратегии на практике / Шетил Сандермоен ; предисл. Ицхака Адизеса ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 224 с. - ISBN 978-5-9614-2896-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221820>. Режим доступа: по подписке.

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

## **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

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

Для обеспечения дисциплины «Архитектоника корпораций в целях устойчивого развития» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

### 9.1. Планы практических (семинарских) занятий.

#### **Семинарское занятие 1.** Организационно-управленческие отношения в корпорации

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика организации как системы
2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
3. Закономерности организации: понятие закономерностей, целевое управление, единство распорядительства, делегирование полномочий, объем полномочий, согласованность целей формальных и неформальных структур.
4. «Жизненный цикл организации» (ЖЦО) для развивающегося предприятия.
5. Система полномочий.
6. Организационное регулирование этапов жизненного цикла.
7. Внутренние и внешние ситуационные переменные, влияющие на успех.

Контрольные вопросы:

1. «Жизненный цикл» организации и его практическое значение. Модели И. Адизеса, Л. Грейнера, Ф. Лидена и другие.
2. Понятие организации: системный, функциональный и поведенческий подходы к организации.

#### **Семинарское занятие 2.** Состав и распределение должностных функций и полномочий.

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ полноты управленческих циклов.
2. Становление концепции функционального управления. Функциональная организация труда менеджера.
3. Организация как процесс и компонент технологии управления. Важнейшие подфункции организационной функции.
4. Системный и функциональный анализ: понятие, механизм и особенности. Проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ).
5. Создание рабочих и управленческих команд по реализации функционального подхода.

6. Формирование организационной структуры управления крупной организации по функциональным блокам.

*Контрольные вопросы:*

1. Определение состава функций, прав и обязанностей на разных уровнях управления.

2. Механизм координации, сущность и особенности.

3. Коммуникационная сеть, коммуникационный стиль, барьеры коммуникаций, эффективные коммуникации.

4. Характеристика метода системно-функционального анализа (СФА) деятельности организации. Какое практическое значение имеет метод СФА?

5. Как формируется матрица распределения административных функций управления?

6. Какие организационно-управленческие проблемы можно выявить, используя матрицу РАФУ? Какие организационные проблемы возникают при разработке матрицы РАФУ?

**Семинарское занятие 3.** Архитектоника корпораций и оценка эффективности организационных структур управления.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Развитие организационной архитектоники.

2. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб.

3. Функциональная департаментализация: условия реализации, преимущества и недостатки.

4. Принципы выбора оптимальной организационной структуры.

5. Анализ распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования.

6. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.

7. Обоснование изменений в организационной структуре при условии изменения распределения полномочий и ответственности.

*Контрольные вопросы:*

1. Перечислите особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе.

2. Как формируются дивизиональные структуры управления? Назовите причины перехода к дивизиональным структурам управления.

3. Что представляют собой адаптивные структуры управления?

4. Какие факторы определяют выбор типа организационных структур управления?

5. Как влияет делегирование полномочий на эффективность управления?

6. Меняется (не меняется) схема организационной структуры при перераспределении полномочий?

7. Как может быть проведена оценка эффективности организационных структур управления?

8. В каких организационных структурах возникает проблема сочетания самостоятельности подразделений и их ответственности за общие для организации цели?

9. Какие организационные структуры управления появились в результате развития проектного управления в организациях с функциональной структурой?

**Семинарское занятие 4.** Современные тенденции развития организационной архитектуры.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Оценка поведения компании в условиях организационных изменений и трансформаций. Цикличность развития компании.

2. Уровни противоречий в организации, управление противоречиями.

3. Разрешение конфликтных ситуаций, вызванных организационными изменениями.

*Контрольные вопросы:*

1. Понятие «изменение» и «развитие». Причины изменений.

2. Зачем компании должны заниматься организационным развитием? Как происходит развитие организаций?

3. Каковы основные методы проведения изменений в организациях?

4. Эффективность организационных изменений. Управление изменениями через формирование новой корпоративной культуры.

## **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Письменные работы учебным планом или программой не предусмотрены.

## **9.3. Иные материалы**

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины: сформировать у магистрантов необходимый объем компетенций, требуемых для анализа, совершенствования и разработки процедур создания организационной архитектуры, обеспечивающей жизнеспособность компании в изменяющихся условиях.

Задачи:

- ознакомить с проблематикой процесса разработки структурного построения в современных организациях;
- ознакомить с инструментальным и методологическим характером формирования и совершенствования организационных структур управления;
- ознакомить с возможностями использования функционального подхода в создании организационной архитектуры компании;
- сформировать навыки профессионального анализа композиционных закономерностей архитектуры организаций, определяющей потенциал и стратегические возможности компании.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- методы оптимизации управления;
- основы организационного проектирования;
- основы управления организацией;
- передовой отечественный и мировой опыт административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки
- структуру организации;
- теории «самообучающейся» и «бирюзовой» организации

*Уметь:*

- использовать методики внедрения корпоративных норм и правил управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой организации;
- контролировать и организовывать процессы управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой;
- определять показатели эффективности работы персонала подразделений;
- проектировать самообучающуюся организацию
- проектировать структуру управления организацией
- рассчитывать нормы управляемости;

*Владеть:*

- корпоративными процедурами и протоколом
- методами и инструментами организационного проектирования;
- методами нормирования труда;
- методами разработки стратегического видения, миссии, целей и организационных ценностей;
- технологиями разработки и совершенствования организационных структур управления

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 з.е.