

*Всем многочисленным птенцам  
гнезда ИМЭС, выпорхнувшим в боль-  
шой мир, настоящим и будущим,  
искренними пожеланиями успехов  
и профессиональных побед. — Ю. Б.*

*Моим родителям, Анатолию и  
Ларисе Никитиным, за вклад в фор-  
мирование двух поколений менедже-  
ров. — И. Ш.*

*Семену Семенову, с пожеланием  
стать прекрасным человеком и эф-  
фективным менеджером. — Э. П.*



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Об авторах .....	9
Введение.....	11
Курс лекций.....	13
Глава 1. Теория организации в системе научного знания .....	13
1.1. Исходные понятия: «организация», «концепция», «теория» .....	14
1.3. Предмет и функции теории организации .....	23
1.4. Из книги А. А. Богданова «Тектология» (1913, 1922) .....	25
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	29
Глава 2. Организация как система .....	31
2.1. Понятие системы и сущность системного подхода в управлении .....	31
2.2. Специфика функционирования социальных систем (организаций).....	38
2.3. Система управления организацией: базовые подсистемы и элементы .....	40
2.4. Из книги Дж. ван Гига «Прикладная общая теория систем» (1974).....	43
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	45
Глава 3. Основы управления современной организацией.....	46
3.1. Внешняя и внутренняя среда организации: общая характеристика .....	46
3.2. Базовые организационно-управленческие инструменты (PEST-анализ, SWOT-анализ, «дерево целей») .....	49
3.3. Жизненный цикл организации: основные этапы и критические точки.....	63
3.4. Из книги И. Адизеса «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» (1992) .....	67
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	73

Глава 4. Законы организации: общая характеристика .....	74
4.1. Понятия «зависимость», «закономерность», «закон» .....	74
4.2. Всеобщие (философские) законы и их роль в управлении.....	79
4.3. Система законов организации .....	82
4.4. Варианты действия законов организации .....	86
4.5. Из книги И. Р. Пригожина «Конец определенности» (1997) .....	88
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	90
Глава 5. Основополагающие законы организации: теория и практика .....	92
5.1. Закон самосохранения.....	92
5.2. Закон развития .....	96
5.3. Закон синергии .....	100
5.4. Из книги А. И. Пригожина «Методы развития организации» (2003) .....	104
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	107
Глава 6. Законы второго уровня: теория и практика .....	109
6.1. Особенности законов второго уровня.....	109
6.2. Закон единства анализа и синтеза .....	111
6.3. Закон информированности — упорядоченности.....	117
6.4. Закон композиции — пропорциональности (гармонии) .....	121
6.5. Из книги Р. Т. Кийосаки «Почему отличники работают на троечников, а хорошисты на государство?» (2013) .....	126
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	128
Глава 7. Законы социальной организации: теория и практика.....	131
7.1. Особенности законов социальной организации.....	131
7.2. Законы организации компании .....	134
7.3. Законы организации персонала .....	139
7.4. Из книги Д. Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» (1936) .....	155

Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	159
Глава 8. Принципы организации: теория и практика .....	161
8.1. Принципы организации как фундамент теории и практики управления.....	161
8.2. Анализ системы принципов организации (на примере управленческой концепции Э. А. Смирнова).....	170
8.3. Из книги Г. Эмерсона «Двенадцать принципов производительности» (1912).....	190
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	196
Глава 9. Проектирование организационно-управленческих структур и систем .....	198
9.1. Типовые организационно-управленческие структуры: основные элементы, сильные и слабые стороны, тенденции развития .....	198
9.2. «Положение об организационной структуре компании» и должностные инструкции персонала .....	210
9.3. Стратегии развития и управленческие структуры организаций.....	212
9.4. Реструктуризация: сущность, специфика, основные этапы и направления реализации.....	213
9.5. Реинжиниринг: сущность, основные этапы и механизмы внедрения процессного подхода в организациях .....	215
9.6. Из книги Г. Минцберга «Структура в кулаке» (1993) .....	223
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	229
Глава 10. Организационная (корпоративная) культура.....	231
10.1. Сущность организационной (корпоративной) культуры .....	232
10.2. Корпоративная культура и деловая репутация организации .....	236
10.3. Механизм развития корпоративной культуры: основные этапы и управленческие процедуры .....	239
10.4. Основы кросс-культурного менеджмента: типологии Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса .....	243

10.5. Из статьи Г. Хофстеде «Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context» (2011) .....	251
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	255
Глава 11. Субъекты организационно-управленческой деятельности .....	258
11.1. Сущность и особенности субъект-объектных отношений .....	258
11.2. Понятие «стиль управления» и типология управленческих стилей .....	260
11.3. Специфика организаторской деятельности на внутрифирменном уровне .....	268
11.4. Из книги И. Канта «Антропология с прагматической точки зрения» (1798).....	281
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	288
Глава 12. Управление изменениями как новая парадигма теории организации .....	292
12.1. Change management: сущность и необходимость .....	292
12.2. Модель управления изменениями К. Левина.....	295
12.3. Модель управления изменениями Л. Грейнера.....	297
12.4. Концепция организационных изменений М. Бира и Н. Нориа .....	299
12.5. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли .....	303
12.6. «Формула изменений» Р. Бекхарда и Д. Глейчера.....	305
12.7. Современный управленческий консалтинг: некоторые идеи и школы.....	306
12.8. Из книги Д. Дак «Монстр перемен...» (2001).....	313
Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития.....	320
Практикум (проблемно-поисковые задания) .....	322
Тест.....	341
Заключение .....	368
Библиографический список.....	371

## ОБ АВТОРАХ



**Богомолова Юлия Игоревна**, ректор Института международных экономических связей; кандидат экономических наук, доцент; эксперт Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки, эксперт Национального аккредитованного агентства в сфере образования. Высшее образование получила в Российском государственном гуманитарном университете на факультете менеджмента, окончила аспирантуру МГУ

им. М. В. Ломоносова и защитила диссертацию на тему «Государственная политика формирования и регулирования рынка труда особого рода в условиях рынка». Участвовала в ряде масштабных научных проектов по линии Минэкономразвития России.

Адрес для контактов: [J.bogomolova@imes.su](mailto:J.bogomolova@imes.su)

**Понуждаев Эдуард Александрович**, заведующий кафедрой менеджмента ИМЭС, руководитель образовательной программы «Менеджмент»; профессор Московского областного филиала РАНХиГС, доктор философских наук. Автор и соавтор монографий, учебных изданий: «Основы гендерологии» (2003, 2-е изд. 2016), «Настольная книга для среднего класса России и не только» (2013), «История управленческой мысли» (2015, 2021), «Управление человеческими ресурсами», «Философия» (2019), «Управление организационными изменениями» (2020).



Адрес для контактов: [ponuzhdaev@imes.su](mailto:ponuzhdaev@imes.su)



**Шишова Ирина Анатольевна**, декан факультета мировой экономики и международной торговли ИМЭС, руководитель образовательной программы «Экономика», кандидат экономических наук. Окончила Пензенский государственный университет по специальности «Экономика и управление». Имеет опыт работы в банковском секторе и электроэнергетике. В течение трех лет руководила кафедрой государственного

и муниципального управления в Российском государственном аграрном заочном университете.

Адрес для контактов: [shishova@imes.su](mailto:shishova@imes.su)



## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа учебной дисциплины «Теория организации», аннотация которой размещена на официальном сайте ИМЭС<sup>1</sup>, содержит актуальную информацию о планируемых результатах обучения в рамках соответствующих образовательных программ.

В частности, в процессе изучения дисциплины «Теория организации» для обучающихся по направлению «Менеджмент» предусмотрено формирование компетенций ОПК-3 («Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия») и ПК-7 («Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ»)², а по направлению «Экономика» — ПК-9 («Способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта») и ПК-11 («Способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий»)³.

Обобщая внушительное содержание этого перечня компетенций, обратим внимание на те ключевые задачи, которые целесообразно сформулировать для этой дисциплин в рамках триады «Знать. Уметь. Владеть»:

- во-первых, знание базовой терминологии, отражающей широкий круг процессов и явлений, характерных для современных организаций, и понимание тех «инструментов» (концептуальные идеи, алгоритмы, процедуры), которые уже применялись, применяются или могут быть применены для эффективного решения управленческих проблем;
- во-вторых, умение всесторонне анализировать и объективно оценивать текущее состояние, тренды и перспективы (сценарии)

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Института международных экономических связей, раздел «Студентам» (Менеджмент / Экономика. Методическое обеспечение).

<sup>2</sup> См.: [https://imes.su/sveden/files/B.19\\_Teoriya\\_organizacii\\_M\\_2019\(1\).PDF](https://imes.su/sveden/files/B.19_Teoriya_organizacii_M_2019(1).PDF)

<sup>3</sup> См.: [https://imes.su/sveden/files/V.01\\_Teoriya\\_organizacii\\_E\\_2019.pdf](https://imes.su/sveden/files/V.01_Teoriya_organizacii_E_2019.pdf)

развития внешней среды в совокупности с индивидуальным и коллективным потенциалом — отдельных индивидов, микро- и малых групп, организации в целом;

- в-третьих, овладение навыками подбора и эффективного применения стратегических, тактических и оперативных способов (приемов) управления, адекватных условиям внешней и внутренней среды и обеспечивающим баланс интересов личности (персонала), организации и общества (государства).

В структурно-логическом плане данное учебное пособие, как и авторские пособия по истории управленческой мысли и основам менеджмента, является трехкомпонентным и включает: курс лекций, практикум, тест.

*Курс лекций* призван не только ознакомить обучающихся с актуальными проблемами теории и практики организационно-управленческой деятельности в рамках 12 тем (глав), но и выступить стимулом для организации сознательной и эффективной самостоятельной работы студентов с рекомендуемой основной и дополнительной литературой. С этой целью в каждой теме лекционного курса имеется заключительный параграф, включающий лаконичный фрагмент и книг-бестселлеров всемирно известных специалистов в области управления. Кроме того, каждая тема (глава) лекционного курса завершается перечнем вопросов для самоконтроля и саморазвития (от 5–7 до 10–12), часть которых (по усмотрению преподавателя и/или желанию студентов) может обсуждаться на семинарских занятиях.

*Практикум*, являющийся современным атрибутом программ вузовского образования, сфокусирован на формировании и развитии профессиональных компетенций и творческих способностей обучающихся. Он предполагает научный анализ проблемных ситуаций, поиск и аргументацию концептуальных идей. Практические задания, как и вопросы для самоконтроля и саморазвития в курсе лекций, необходимы и важны для подготовки к семинарским занятиям, а также к промежуточному контролю успеваемости по дисциплине.

*Тестовая система* включает 100 вопросов разной степени трудности (простые, средние, сложные) и охватывает весь спектр проблем, рассматриваемых в лекционном и семинарском форматах. Процедура тестирования не подменяет аттестацию по учебной дисциплине, а применяется как средство дополнительного контроля. Ее результаты, отражающие степень освоения дидактических единиц (тем, вопросов) курса, могут быть критерием допуска студентов к аттестации и/или учитываться при выставлении итоговой оценки по дисциплине.

# КУРС ЛЕКЦИЙ

## Глава 1 Теория организации в системе научного знания

Всякую человеческую деятельность — техническую, общественную, познавательную, художественную — можно рассматривать как некоторый материал организационного опыта... У человечества нет иной деятельности, кроме организационной, нет иных задач, кроме организационных... Все интересы человечества — организационные.

*Александр Богданов<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> Богданов (Малиновский) Александр Александрович (1873–1928) — известный экономист, философ, врач и политический деятель. Родился в Гродненской губернии в семье учителя. После окончания с золотой медалью Тульской гимназии (1892) обучался на отделении естествознания физико-математического факультета Московского университета. За участие в революционной деятельности был исключен из университета (1894), арестован и выслан в Тулу, где проводил занятия в рабочих кружках и написал «Краткий курс экономической науки» (1897), который В. И. Ленин назвал замечательным явлением в нашей экономической литературе.

Окончил экстерном (1899) медицинский факультет Харьковского университета и получил диплом врача. В 1903 году примкнул к партии большевиков, с 1905 года занимал руководящие должности в ЦК РСДРП, однако в 1909 году был исключен из ее рядов.

В области философии он пытался создать собственную систему — «эмпириомонизм». После Октябрьской революции читал лекции по экономике в Московском университете. Выдвинул идею создания тектологии (науки об общих законах организаций), тем самым предвосхитил ряд положений кибернетики, а в фантастических романах «Красная звезда» (1908) и «Инженер Мэнни» (1912) предсказал ракетный двигатель на основе расщепления атома, элементы АСУ и др. В 1918 году стал одним из организаторов «Пролеткульта», участвовал в организации «Пролетарского университета». В 1918–1926 гг. был членом Президиума Коммунистической академии.

В 1920 году разработал модель народнохозяйственного плана и сформулировал основные принципы его построения. С 1921 года целиком посвятил себя естественнонаучным исследованиям в области гематологии и геронтологии. Он был организатором и директором первого в мире

## 1.1. Исходные понятия: «организация», «концепция», «теория»

Понятие «организация» многомерно. Уточним основные значения этого термина, опираясь на популярные справочно-энциклопедические издания:

- «общественное объединение лиц или государств» (примеры — ООН, ВТО, ОЭСР, НАТО, Римский клуб, О. ветеранов труда, профсоюзная О.);
- «государственное учреждение, предприятие» (ЦБ РФ, ПАО «Сбербанк», АО «АвтоВАЗ»);
- «характер строения, структуры», «планомерное, продуманное устройство, внутренняя дисциплина» (научная О. труда, четкая О. производства, новая О. планирования);
- «физическое и психическое строение» (сильная, слабая, крепкая, тонкая, умственная, душевная О., т. е. различные признаки организованных систем)<sup>5</sup>.

Обратимся еще к одному источнику и более развернутым формулировкам, чтобы углубить исходные знания: «Организация [франц. *organisation*; лат. *organizare* организовать] — 1) внутренняя упорядоченность, согласованность автономных частей целого, обусловленная его строением; 2) действия, ведущие к образованию, созданию чего-либо; 3) объединение людей для совместной общественной или коммерческой деятельности»<sup>6</sup>. Первый аспект («структурный») нацеливает менеджера на исследование всех (!) элементов и подсистем какого-либо объекта в отдельности и во взаимосвязи друг с другом, второй аспект («содержательный», «деятельностный») раскрывает про-

---

Института переливания крови (1926). Умер в результате неудачного эксперимента по переливанию крови, поставленного на себе. С подробной биографией А. А. Богданова и многочисленными книгами автора можно ознакомиться в ЭБС «Университетская библиотека онлайн». См.: [https://biblioclub.ru/index.php?page=author\\_red&id=7235](https://biblioclub.ru/index.php?page=author_red&id=7235)

<sup>5</sup> См. подр.: Большой толковый словарь русского языка / сост. и гл. ред. С. А. Кузнецов. — СПб.: Норинт, 2000. С. 723–724; Толковый словарь русского языка с включением сведений о происхождении слов / РАН. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. Отв. ред. Н. Ю. Шведова. — М.: Издательский центр «Азбуковник», 2011. С. 573.

<sup>6</sup> Словарь иностранных слов современного русского языка / сост. Т. В. Егорова. — М.: Аделант, 2014. С. 474.

грамму, или перечень мероприятий, а также общий механизм движения к поставленной цели, третий аспект («социальный») связан с необходимостью мониторинга внешней (микро-, макро-) и внутренней среды и коррекции организационных структур и реализуемых организациями проектов, программ.

Сводя указанные аспекты воедино, изобразим полученную триаду — «структура», «содержание», «социум» — и обозначим данную схему термином «3С». Из нее следует, что организовать (осуществить) что-либо означает поиск (наличие) ответов на три главных вопроса: «Кто делает?», «Что делает?», «Как делает?»

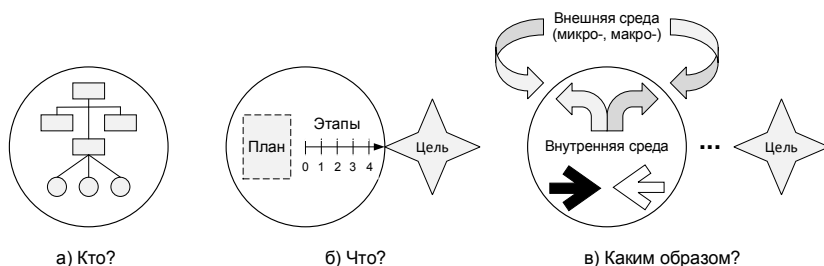


Рис. 1. Концепция «3С»: три аспекта функционирования организации: а) структурный, б) содержательный, в) социальный

Далее выполним похожую работу и пополним нашу источниковую базу таким авторитетным изданием, как Новая философская энциклопедия. Одна из двух ее версий, «бумажная» и электронная, которая доступна на сайте Института философии РАН, помогут уяснить сходства и различия между понятиями «концепция» и «теория».

*Концепция* (от лат. *conceptio* — схватывание) — «термин философского дискурса, который выражает или акт схватывания, понимания и постижения смыслов в ходе речевого обсуждения и конфликта интерпретаций, или их результат, представленный в многообразии концептов, не отлагающихся в однозначных и общезначимых формах понятий. Концепция связана с разработкой и развертыванием личного

знания, которое в отличие от теории не получает завершенной дедуктивно-системной формы организации и элементами которого являются не идеальные объекты, аксиомы и понятия, а концепты — устойчивые смысловые сгущения, возникающие и функционирующие в процессе диалога и речевой коммуникации. Концепции, приобретая пропозициональную форму теории, утрачивают свою сопряженность с коррелятивностью вопросов и ответов, образующих определенный комплекс»<sup>7</sup>.

*Теория* — «в широком смысле комплекс взглядов, представлений, идей, направленных на истолкование и объяснение какого-либо явления; в... узком и специальном смысле — высшая, самая развитая форма организации научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях определенной области действительности — объекта данной теории. По своему строению теория представляет внутренне дифференцированную, но целостную систему знания, которую характеризуют логическая зависимость одних элементов от других, выводимость содержания теории из некоторой совокупности утверждений и понятий — исходного базиса теории»<sup>8</sup>.

Принимая во внимание определение теории как «наиболее сложной и развитой формы научного знания» (относительно других его форм — законов науки, классификаций, типологий, первичных объяснительных схем и пр.), условимся в рамках предлагаемого учебного курса именовать все (!) известные и упоминаемые далее научные подходы и методики *концепциями организации* или *организационными концепциями*, а их совокупность — *теорией организации* или *организационной теорией*.

---

<sup>7</sup> Новая философская энциклопедия: в 4 т. / Институт философии РАН; Национальный общественно-научный фонд; Председатель научно-редакционного совета В. С. Степин. — 2-е изд., испр. и доп. — Т. II (Е-М). — М.: Мысль, 2010. С. 308. (Авторы статьи — С. С. Неретина, А. П. Огурцов) / <https://iphlib.ru/library/collection/newphilenc/document/HASHc976be694a17700058b2c9>

<sup>8</sup> Новая философская энциклопедия: в 4 т. Т. IV (Т-Я). С. 42. (Автор статьи — Б. С. Швырев) / <https://iphlib.ru/library/collection/newphilenc/document/HASH593c9948b1cc4e7697d259>

Суммируя предварительные рассуждения и соединяя понятия («теория» + «организация»), в интересах повышения мотивации будущих менеджеров и результативности их профессиональной деятельности заострим внимание на стержневой идее. Она была сформулирована и развита известным российским ученым Борисом Захаровичем Мильнером в учебнике «Теория организации» и многочисленных публикациях. «Организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов (свойство организационной сложности) и особое единство с внешним миром». Имманентными свойствами организационных систем выступают целенаправленность функционирования и развития, а также самоорганизация на всех этапах своего жизненного цикла<sup>9</sup>.

## ***1.2. Общая характеристика системы наук об организации***

В романе Александра Дюма «Граф Монте-Кристо», изданном в середине XIX века, имевшем ошеломляющий успех и не превратившемся в ординарный музейный экспонат по сей день (подсчитано, что в XX–XXI вв. он стал основой для 40 кинофильмов, телесериалов и мюзиклов), есть любопытный эпизод. Главный герой, Эдмон Дантес, обвиненный по ложному доносу и находящийся в тюрьме, не желает тратить время зря и стремится заняться образованием. Для этого есть все условия, в том числе первоочередное — Учитель, которым стал итальянский монах Фариа, еще один узник замка Иф...

«Дантес с восторгом ловил каждое его слово; иные слова аббата отвечали мыслям, ему уже знакомым, и его знаниям моряка; другие касались предметов, ему неизвестных, и, как северное сияние, которое светит мореплавателям в полумрачных широтах, открывали ему новые просторы, освещенные фантастическими отблесками. Он понял, какое счастье для просвещенного человека сопутствовать этому возвышенному уму на высотах нравственных, философских и социальных идей, где он привык парить.

---

<sup>9</sup> См.: Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2005. С. 21.

— Научите меня чему-нибудь из того, что вы знаете, — сказал Дантес, — хотя бы для того, чтобы не соскучиться со мной. Боюсь, что вы предпочитаете уединение обществу такого необразованного и ничтожного товарища, как я. Если вы согласитесь на мою просьбу, я обещаю вам не говорить больше о побеге.

Аббат улыбнулся.

— Увы, дитя мое, — сказал он, — знание человеческое весьма ограничено, и когда я научу вас математике, физике, истории и трем-четырем живым языкам, на которых я говорю, вы будете знать то, что я сам знаю; и все эти знания я передам вам в какие-нибудь два года.

— Два года! Вы думаете, что я могу изучить все эти науки в два года?

— В их приложении — нет; в их основах — да. Выучиться не значит знать; есть знающие и есть ученые — одних создает память, других — философия.

— А разве нельзя научиться философии?

— Философии не учатся; философия есть сочетание приобретенных знаний и высокого ума, применяющего их...

— Чему же вы станете учить меня сначала? — спросил Дантес. — Мне хочется поскорее начать, я жажду знания.

— Всему! — отвечал аббат.

В тот же вечер узники составили план обучения и на другой день начали приводить его в исполнение. Дантес обладал удивительной памятью и необыкновенной понятливостью; математический склад его ума помогал ему усваивать все путем исчисления, а романтизм моряка смягчал чрезмерную прозаичность доказательств, сводящихся к сухим цифрам и прямым линиям; кроме того, он уже знал итальянский язык и отчасти новогреческий, которому научился во время своих путешествий на Восток. При помощи этих двух языков он скоро понял строй остальных и через полгода начал уже говорить по-испански, по-английски и по-немецки...

Через год это был другой человек»<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Дюма А. Собрание сочинений. В 12 томах. Т. 8. Граф Монте-Кристо. Роман. Части 1, 2, 3, 4. Пер. с англ. Л. Олавской и В. Строева. Комментар. А. Столярова. — М.: Художественная литература, 1979. С. 138–139.



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)