

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»
(Самарский университет)

А.Е. ТЕРМЕЛЕВА, Е.Е. ТЕРМЕЛЕВА, А.В. ЮКЛАСОВА

АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве практикума для студентов, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

САМАРА

Издательство Самарского университета

2017

УДК 334(075)

ББК 65.29я7

Т 352

Рецензенты: канд. эконом. наук, доц. Н. В. Д у б р о в и н а,
д-р полит. наук, доц. И. В. А н д р о н о в а

Термелева, Анна Евгеньевна

Т 352 **Анализ и проектирование организаций:** практикум /
А.Е. Термелева, Е.Е. Термелева, А.В. Юкласова. – Самара:
Изд-во Самарского университета, 2017. – 64 с.

ISBN 978-5-7883-1159-3

Настоящий практикум предназначен для изучения дисциплины «Анализ и проектирование организаций»: подготовки к практическим занятиям, текущей проверки знаний.

Рекомендован студентам, обучающимся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Предназначен для закрепления у студентов полученных теоретических знаний и практических навыков, освоенных компетенций по курсу «Анализ и проектирование организаций».

Подготовлен на кафедре государственного и муниципального управления.

УДК 334(075)

ББК 65.29я7

ISBN 978-5-7883-1159-3

© Самарский университет, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Дискуссия.....	5
Решение кейсов (ситуационных задач).....	8
Проекты.....	40
Ситуационные задачи.....	49
Эссе.....	53
Материалы-презентации.....	55
Контрольная работа (для студентов заочного отделения).....	57
Список рекомендуемых источников.....	59

ВВЕДЕНИЕ

Главной задачей современных управленцев является поддержание равновесия между постоянством и новаторством. На современных высококонкурентных рынках нельзя руководствоваться логикой вчерашнего дня, недооценивать грядущие перемены. Необходимо проводить анализ и в совершенстве владеть методологией анализа и проектирования организации.

Дисциплина «Анализ и проектирование организаций» призвана акцентировать внимание на аспекте управленческой деятельности государственных и муниципальных служащих, связанном с необходимостью разработки планов и программ развития, приобретения теоретических знаний и практических навыков, позволяющих осуществлять обоснованный выбор типа организации, модели организационного поведения, необходимых изменений, направленных на выживание, сохранение и развитие компании, формирование и развитие эффективного управленческого и организационного мышления у будущих руководителей.

В данном практикуме приведены методические рекомендации по написанию эссе, контрольных работ, составлению материалов-презентаций, практико-ориентированные задания, кейсы, темы рефератов.

Задачи практических занятий по данному курсу сформулируем следующим образом:

- 1) практическое применение и использование студентами материалов лекционного курса;
- 2) отработка методолого-понятийного аппарата дисциплины;
- 3) развитие навыков самостоятельной работы при подготовке презентаций, контрольных работ, докладов, выступлений и рефератов, при написании эссе;
- 4) развитие креативных навыков и навыков работы с ограниченными ресурсами в процессе подготовки групповых и самостоятельных заданий, в разработке проектов, кейсов;
- 5) содействие личностному развитию в процессе групповой работы и при анализе конкретных ситуаций;
- 6) помощь студентам в адаптации к другим дисциплинам, при проведении самостоятельной индивидуальной работы по НИР и пр.

В комплексе с другими управленческими дисциплинами курс «Анализ и проектирование организации» формирует понимание студентами сущности организации и проектного управления.

ДИСКУССИЯ

Дискуссия – это метод обсуждения и разрешения спорных вопросов. В настоящее время она является одной из важнейших форм образовательной деятельности, стимулирующей инициативность, развитие рефлексивного мышления. В отличие от обсуждения как обмена мнениями, дискуссией называют обсуждение-спор, столкновение точек зрения, позиций и т.д.

Формы дискуссии:

- Круглый стол – беседа, в которой на равных участвуют небольшие группы студентов (5 человек), которые последовательно обсуждают поставленные вопросы.

- Заседание экспертной группы. Обычно 4-6 участников, с заранее назначенным председателем, которые обсуждают намеченную проблему, а затем излагаются свои позиции.

- Форум – обсуждение, сходное с первым вариантом «заседания экспертной группы», в ходе которого эта группа вступает в обмен мнениями с «аудиторией».

- Мозговой штурм, который проводится в два этапа. На первом этапе, разбившись на микрогруппы, участники выдвигают идеи для решения поставленной проблемы. Этап продолжается от 15 минут до 1 часа. Действует строгое правило: «Идеи высказываются, фиксируются, но не обсуждаются». На втором этапе происходит обсуждение выдвинутых идей. При этом группа, высказывавшая идеи, сама их не обсуждает. Для этого либо каждая группа посылает представителя со списком идей в соседнюю группу, либо заранее формируется группа экспертов, которая не работает на первом этапе.

- Симпозиум – более формализованное по сравнению с предыдущим обсуждение, в ходе которого участники выступают с сообщениями (рефератами), представляющими их точки зрения, после чего отвечают на вопросы «аудитории».

- Дебаты – явно формализованное обсуждение, построенное на основе заранее фиксированных выступлений участников – представителей двух противостоящих, соперничающих команд (групп), – и опровержений. Вариантом этого вида обсуждений являются так называемые «парламентские дебаты». В них обсуждение начинается с выступления представителей от каждой из сторон, после чего трибуна предоставляется для вопросов и комментариев участников поочередно от каждой стороны.

- Судебное заседание – обсуждение, имитирующее судебное разбирательство (слушание дела).

Тема 1. Задачи анализа организации.

1. Анализ миссии и видения будущего организации.
2. Анализ философии, политики и целей организации с позиций персонала.
3. Анализ качества трудовой жизни и социального партнерства.
4. Анализ социально-психологического климата в коллективе.
5. Анализ организационной культуры.

Тема 2. Организация как объект проектирования.

1. Концепции и подходы в изучении организаций.
2. Типы организаций, их функции и факторы деятельности.
3. Система формальных и неформальных отношений в организации.
4. Законы организации и организационное проектирование.

Тема 3. Методология организационного проектирования.

1. Сущность организационного проектирования.
2. Методология проектирования.
3. Методы и этапы проектирования.
4. Виды и результативность проектирования.

Тема 4. Проектирование подсистем управления.

1. Проектирование информационной подсистемы управления.
2. Проектирование технологической подсистемы.
3. Проектирование нормативной подсистемы.
4. Организация процесса проектирования.

Тема 5. Проектирование организации труда персонала.

1. Понятие организации труда персонала.
2. Оптимизация трудовой деятельности.
3. Планирование и мониторинг персонала.

Тема 6. Организационные изменения.

1. Этапы организационных изменений.
2. Объекты организационных изменений.
3. Причины сопротивления организационным изменениям.

Тема 7. Управление инновациями в административной организации.

1. Цели и задачи программы реформирования государственной службы.
2. Диагностическое исследование административной организации: индекс инновационности.
3. Управление инновациями: дерево решений.

Тема 8. Методы оценки эффективности проектирования.

1. Методы комплексной оценки организационных проектов.
2. Выбор оптимальных решений.
3. Методы исследования и анализа систем документационного обеспечения управления.
4. Методы экономико-математического моделирования.

Тема 9. Модели организационных структур.

1. Линейная и функциональная оргструктуры.
2. Дивизиональная оргструктура.
3. Гибкие и адаптивные оргструктуры.

Тема 10. Организационное проектирование и организационная культура.

1. Методика диагностики оргкультуры.
2. Учет оргкультуры в оргпроектировании.
3. Административная культура.

Тема 11. Управление инновациями в административной организации.

1. Диагностическое исследование административного учреждения.
2. Стратегия, человеческие ресурсы.
3. Административная деятельность и ее эффективность.
4. Культура организации и связи с общественностью.

Тема 12. Инновации и реформирование государственной службы.

1. Этапы реформирования.
2. Пилотные схемы проведения реформы.
3. Разработка дерева решений для инноваций.
4. Управление нововведениями.

РЕШЕНИЕ КЕЙСОВ (СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ)

Одним из направлений самостоятельной работы студентов является решение кейсов, заключающееся в постановке и решении конкретных проблем на основе систематизации информации. Данный вид работы способствует развитию мышления, творческих навыков, усвоению знаний, компетенций, приобретенных в ходе активного исследования и самостоятельного решения задач.

Полученный опыт позволяет студентам ставить и решать различные задачи, как стандартные, так и не стандартные, связанные с их дальнейшей профессиональной деятельностью.

Кейсы и ответы на них оформляются письменно.

В своем решении студенты должны:

1) сформулировать причины возникновения ситуации, спрогнозировать поведение участников кейса, обосновать необходимость получения дополнительных данных и определить источники их получения;

2) продемонстрировать знания и умения относительно использования ситуативного и системного подхода, широты взглядов на проблему;

3) разработать и продемонстрировать программу мероприятий, направленную на реализацию решения проблемы с помощью одного из научных методов (например, аналитического): проанализировать входные данные, превратить их в информацию; сформулировать проблему, цели и миссию, разработать «дерево» целей; выдвинуть возможные гипотезы и альтернативные варианты решения задачи; предложить направления их реализации, оценить итог.

Для решения кейса студентам необходимо:

1. Объяснить ситуацию.

2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.

3. Дать характеристику уже принятым мерам.

4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность.

Работа над кейсом способствует освоению студентами следующих навыков и умений:

– выявление лиц, заинтересованных в сложившейся проблемной ситуации, и умение учитывать их зачастую противоположные интересы;

– учет внешнего окружения и его изменений при решении вопроса, его связи с другими проблемами, влияющими на ситуацию, возможностей и ограничений, возникающих извне;

– поиск актуальной и надежной информации, ее оценка, определение ее влияния на ситуацию;

– умение вести аргументированный диалог с различными членами своей и оппонировающей групп, а также других действующих лиц кейса (необходимо избегать субъективных представлений, которые могут привести к искаженному восприятию ситуации и ограничивать возможности решения проблемы);

– умение работать с неполными, непроверенными, неофициальными данными в условиях неопределенности и неоднозначности;

– умение определять содержание проблемной ситуации, выявлять факторы, влияющие на ее возникновение и развитие, существующие причинно-следственные связи и вероятные последствия планируемых к реализации действий;

– умение формировать план мероприятий, направленных на решение конкретной ситуации;

– умение отстаивать свою позицию и аргументированно убеждать оппонентов в правильности выбранного направления деятельности.

Кейс 1

Рассмотрим состояние кадрового потенциала администрации муниципального района.

Так, согласно реестру муниципальных служащих по состоянию на 1 января 2016 г. штатное количество служащих администрации составило 40 штатных единиц, из них 15 мужчин (37,5 %) и 25 женщин (62,5 %). Несмотря на преобладание сотрудников женщин, именно мужчины занимают ключевые административные должности. В течение прошедшего года отмечалось уменьшение численности персонала (в начале 2015 года – 42 человека, в начале 2016 – 40 человек).

По нормативам численности муниципальных служащих их число зависит от численности населения муниципального района. Так, по статистическим данным на январь 2014 г., в муниципальном районе проживает 19100 чел., норматив численности муниципальных служащих местной администрации для населения свыше 10 тыс. чел. равен 36 служащим. При этом с приростом населения на каждые 10 тыс. чел. производится увеличение нижнего предела норматива численности служащих на 8 штатных единиц, следовательно, нормативный предел 100 % укомплектованности – 44 муниципальных служащих.

Однако на январь 2016 г. в муниципальном районе уже насчитывалось 18711 чел., что на 2 % меньше в сравнение с данными 2013 года, следовательно, для полной комплектации штата необходимо 42 сотрудника, а штатный состав администрации равен 40 служащим. Получаем, что на 100% штат не укомплектован.

При этом за 2015 год было уволено 6 человек, а принято 4.

Заметим, что значение текучести кадров в администрации муниципального района превышает предельные границы значения естественной текучести 3–5 % в год. Данное значение не способствует своевременному обновлению коллектива и требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы по привлечению служащих либо эффективной работы с кадровым резервом.

Кадровый состав администрации обновляется достаточно быстро, как требует современный менеджмент. Средний возраст служащих – 34 года. Средний возраст руководящего состава – 41 год.

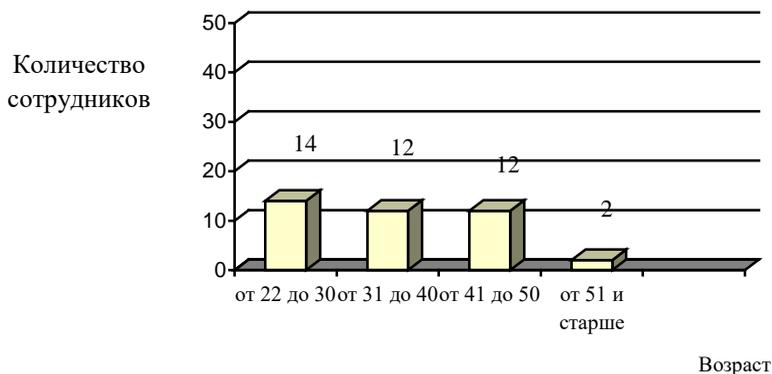


Рис. 1. Возрастной состав персонала
(муниципальный район Большечерниговский)

Самая многочисленная возрастная группа сотрудников администрации муниципального района – от 22 до 30 лет – 35 % (14 чел.), а самая незначительная по численности группа – от 51 и старше – 5 % (2 человека).

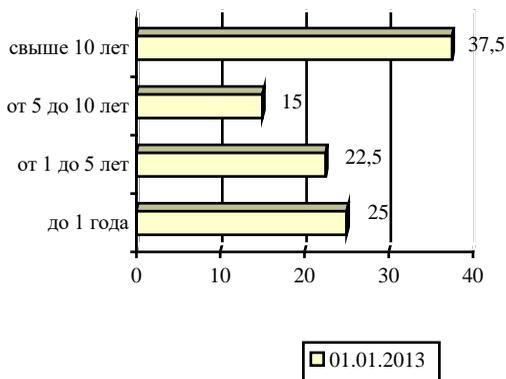


Рис. 2. Структура муниципальных служащих в администрации муниципального района по трудовому стажу

Основную долю среди сотрудников по трудовому стажу занимают работающие свыше 10 лет – 37,5 %, на втором месте до 1 года – 25,0 %, на третьем от 1 до 5 лет 22,5 % и меньший процент отдан категории от 5 до 10 лет – 15,0 %.

Обеспеченность администрации трудовыми ресурсами в целом. Должности муниципальной службы в муниципальном районе Большечерниговский подразделяются на категории и группы.

Таблица 1. Обеспеченность администрации муниципального района трудовыми ресурсами по должностным группам

Категория работников	Значение показателя на 01.01.15, в единицах	Значение показателя на 01.01.15, в %	Значение показателя на 01.01.16, в единицах	Значение показателя на 01.01.16, в %	Изменения в структуре
Общая численность	42	100	40	100	-2
В том числе:					
Высшие должности	10	24,0	10	25	0
Главные должности	11	26,2	11	27,5	0
Ведущие должности	9	21,4	9	22,5	0
Старшие должности	8	19,0	8	20,0	0
Младшие должности	4	9,4	2	5,0	-2

Характеристика образовательного уровня персонала администрации.

Таблица 2. Структура муниципальных служащих администрации муниципального района по уровню образования

Показатели	01.01.2013	
	Чел.	Уд. вес, %
Высшее	38	95,0
Среднее профессиональное	2	5,0
Всего	40	100,0

На данный момент в администрации муниципального района используются все формы профессионального обучения, предусмотрен-

ные законодательством об образовании и законодательством о муниципальной службе: повышение квалификации, переподготовка и стажировка муниципальных служащих. В администрации муниципального района широко применяется конкурсный отбор при поступлении на службу, что способствует реализации принципа равного доступа граждан к «публичной» службе. Так, проводятся конкурсы на замещение вакантных должностей и конкурсы для включения в кадровый резерв.

Согласно п. 1.3 Положения «О кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы в муниципальном районе» формирование кадрового резерва происходит с целью замещения вакантных должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления муниципального района. Резерв – это единая база, содержащая информацию о лицах, которые отвечают необходимым требованиям для замещения соответствующих должностей муниципальной службы.

Задание: провести анализ и определить основные перспективы развития кадровой политики в сфере «публичной службы» с учетом процессов реформирования, а также проблемы и перспективы его развития.

Кейс 2

Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг – это учреждение, созданное субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием в целях обеспечения предоставления федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъекта Российской Федерации, органами местного самоуправления государственных и муниципальных услуг в режиме «единого окна». Другими словами, МАУ «МФЦ» – это своего рода «супермаркет» государственных и муниципальных услуг.

Основными целями деятельности МАУ г.о. Самара МФЦ являются:

- межуровневое и межведомственное взаимодействие с различными структурами, осуществляющими предоставление государственных и муниципальных услуг;
- обеспечение быстрого, удобного и экономически эффективного процесса оказания государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам за счет реализации принципа «единого окна»;
- создание единого внутреннего информационного пространства и упрощение доступа к информации, ориентированной на потребности населения;
- отработка механизмов межведомственного обмена информацией посредством внедрения информационно-коммуникационных технологий;
- снижение количества взаимодействий физических и юридических лиц с должностными лицами органов исполнительной власти, органов местного самоуправления при получении государственных и муниципальных услуг;
- упрощение процедур получения гражданами и юридическими лицами массовых общественно значимых государственных и муниципальных услуг;
- сокращение сроков предоставления массовых общественно значимых государственных и муниципальных услуг;
- повышение комфортности получения гражданами и юридическими лицами массовых общественно значимых государственных и муниципальных услуг;

- повышение удовлетворенности получателей государственных и муниципальных услуг их качеством;
- противодействие коррупции при предоставлении государственных и муниципальных услуг;
- повышение информированности граждан и юридических лиц о порядке, способах и условиях получения государственных и муниципальных услуг.

Кроме осуществления деятельности на основании заданий Учредителя, МАУ г. о. Самара МФЦ по своему усмотрению вправе выполнять работы, оказывать услуги, относящиеся к его основной деятельности, для граждан и юридических лиц за плату и на одинаковых условиях при оказании однородных услуг в порядке, установленном федеральными законами.

Основная задача МАУ г. о. Самара «МФЦ» – реализация принципа «единого окна», т.е. создание единого места приема, регистрации и выдачи необходимых документов гражданам и юридическим лицам при оказании всех государственных и муниципальных услуг, предоставление гражданам и юридическим лицам возможности получать одновременно несколько взаимосвязанных государственных и муниципальных услуг.

В МАУ г. о. Самара «МФЦ» каждый желающий должен иметь возможность получить всю необходимую информацию о порядке и условиях оказания услуг, сдать документы на оказание публичной услуги и получить по ней результат. При этом получатель услуги должен быть исключен из процесса сбора документов и иной информации, подтверждающей его право на ту или иную услугу, обладателями которой являются органы власти.

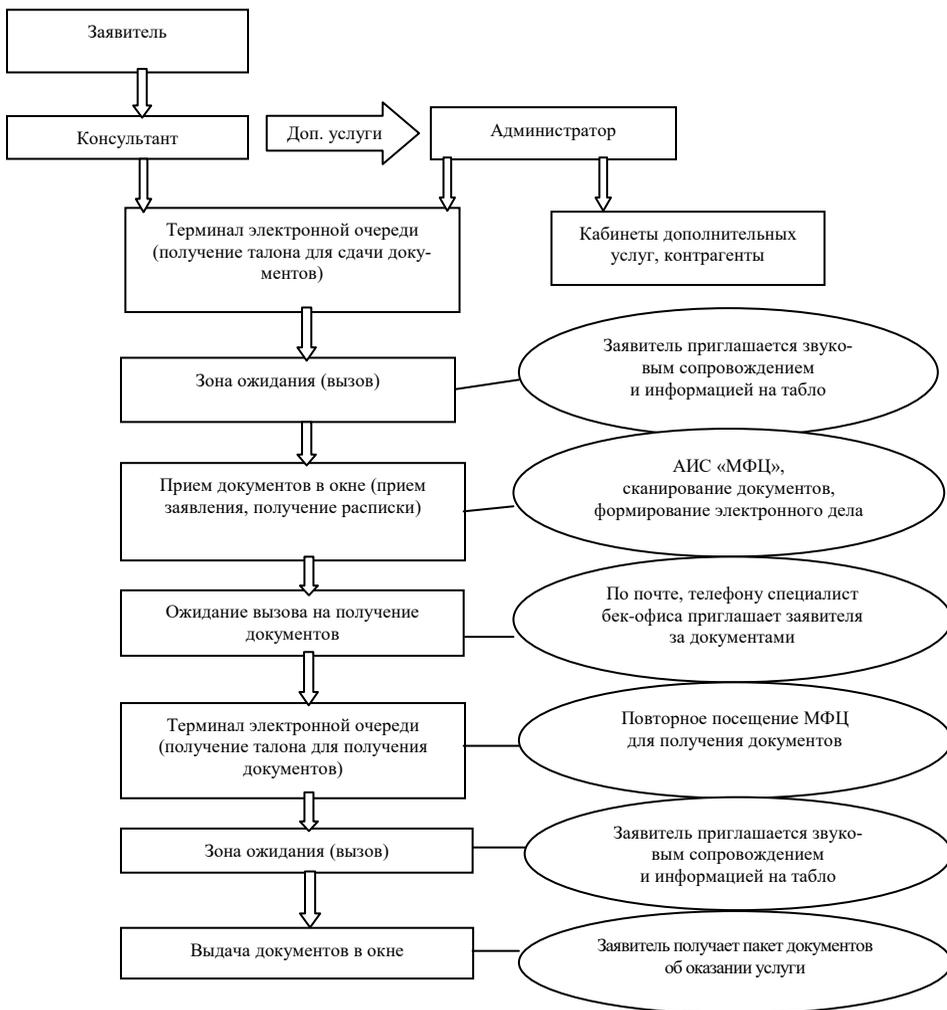
Муниципальное автономное учреждение городского округа Самара «Многофункциональный центр предоставления государственных (муниципальных) услуг», именуемое в дальнейшем «Автономное учреждение», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 03.11.2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях», Постановлением Правительства Российской Федерации от 03.10.2009 г. № 796 «О некоторых мерах по повышению качества предоставления государственных (муниципальных) услуг на базе многофункциональных центров предоставления государственных (муниципальных) услуг», Постановлением Прави-

тельства Самарской области от 19.08.2009 г. № 389 «Об утверждении концепции создания многофункциональных центров представления государственных и муниципальных услуг в Самарской области», Постановлением Администрации городского округа Самара от 22.07.2010 г. № 883 «О создании муниципального автономного учреждения городского округа Самара «Многофункциональный центр предоставления государственных (муниципальных) услуг».

Работа МАУ «МФЦ» строится по принципам «одного окна», «одной двери», в соответствии с которыми предоставление услуг федерального, регионального, муниципального уровня происходит в одном месте. Заявитель освобождается от необходимости получать справки в других учреждениях, ходить по инстанциям или платить посредникам. От него требуется только подать минимально необходимый комплект документов и получить результат в установленный срок, а всю остальную работу проводят сотрудники МАУ «МФЦ» и соответствующие организации, что и продемонстрировано в Блок-схеме 1.

Таким образом, видно, что существование МАУ г. о. Самара «МФЦ» существенно снижает время предоставления государственных (муниципальных) услуг, что сказывается на качестве работы центра. Поэтому МАУ «МФЦ» удерживает лидирующее положение в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг.

Задание: провести анализ деятельности МФЦ и пути его развития. На основе целей деятельности сформулировать миссию организации.



Блок-схема 1. Обслуживание клиентов службой приема и выдачи документов

Кейс 3

Полное официальное наименование предприятия – Самарский филиал ООО «Трэйд». На рынке потребительских товаров работает 10 лет.

В октябре 2006 года Московской компанией «Сервис-Трэйд» был открыт самарский филиал, который расширил региональную сеть. Центральный офис и филиалы находятся в постоянном взаимодействии, что дает решать сложные вопросы совместными усилиями.

Предприятие занимается розничной торговлей бытовой техники под торговой маркой «Техносила». В настоящее время у предприятия пять розничных магазинов площадью 1000 кв. м. Деятельность данного предприятия направлена на продажу товаров хорошего качества с доступными ценами.

Численность работников данной организации составляет 45 человек, из которых 20 мужчин и 25 женщин.

Процесс управления на данном предприятии, как и на всех других фирмах в условиях рыночной экономики, включает в себя 3 стадии:

1. Подготовка решения, то есть анализ ситуации, поиск и обработка информации, формирование проблемы.
2. Принятие решения, разработка и оценка альтернативных решений на основе многовариантных расчетов, в результате обзор критериев выбора наилучшего решения.
3. Реализация решения, доведение его до исполнителей, корректировка, контроль исполнения решения, оценка результатов, выявление причин отклонения от предлагаемого состояния.

В табл. 3 проведены анализ и оценка конкурентов по ряду характеристик за год.

Из предложенной таблицы видно, что по объему продаж Техносила на третьем месте и уступает по доли занимаемого рынка потребительских товаров. Уровень цены не превосходит конкурентов, рентабельность на уровне со всеми. Качество продукции высокое.

Таблица 3. Анализ и оценка конкурентов

№ п/п	Характеристика конкурентов	Основные конкуренты		
		М. Видео	Эльдорадо	Техносила
1	Объем продаж, шт	24000	36000	20000
2	Занимаемая доля рынка, %	24	38	30
3	Уровень цены, руб./шт.	2000	1500	1700
4	Финансовое положение (рентабельность), %	19,0	21,0	20,0
5	Уровень технологии	Средний	Средний	Средний
6	Качество продукции	Среднее	Низкое	Высокое
7	Расходы на рекламу	Осуществляются	Осуществляются	Осуществляются
8	Время деятельности предприятия, лет	5	5	9

Для дальнейшего анализа деятельности ООО «Сервис-Трэйд» нам необходимо проанализировать слабые и сильные стороны данного предприятия, для этого составим SWOT- матрицу (табл. 4).

Таблица 4. Матрица SWOT-анализа для ООО «Сервис-Трэйд»

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение капитала для инвестиций в развитие компании. 2. Расширение производственной базы. 3. Привлечение новых поставщиков товаров. 4. Развитие марочных продуктов. 5. Выход на смежные рынки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень конкуренции. 2. Ценовой демпинг конкурентов. 3. Развитие марочных продуктов на рынке. 4. Высокие ставки привлечения капитала. 5. Потеря поставщиков товара и отказ от поставок продукции по дилерскому договору

Сильные стороны предприятия	Слабые стороны предприятия
<ol style="list-style-type: none"> 1. Известность торговой марки производителя. 2. Широкая клиентская база. 3. Владение оригинальной рецептурой. 4. Возможность расширения выпускаемого ассортимента. 5. Наличие воли руководства к развитию бизнеса. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие стратегического планирования. 2. Отсутствие свободных средств для развития компании; высокие постоянные затраты на обучение персонала из привлеченных компаний. 3. Слабое управление взаимоотношениями с клиентами. 4. Отсутствие маркетингового мышления. 5. Отсутствие отдела по обучению персонала внутри компании.

Задание: определить цели, миссию и стратегические планы организации.

Кейс 4

Российская торговая компания ООО «Таверна» начала свою работу в области товаров для интерьера в 1992 году в Санкт-Петербурге. Деятельность Самарского отделения охватывает города Самарской, Саратовской, Оренбургской, Кировской, Ульяновской, Пензенской областей, республик Татарстан, Башкортостан, Марий Эл, Чувашской республики.

Ассортимент товаров, предлагаемых компанией ООО «Таверна», очень велик. Можно разделить его на 5 направлений продаваемых товаров:

- товары для ванной комнаты;
- обои и самоклеящаяся пленка;
- напольные покрытия;
- двери и замочно-скобяные изделия;
- товары для оформления интерьера.

Все направления являются для фирмы равнозначными, и всем придается большое значение. Продажи осуществляются как оптовыми и мелкооптовыми партиями, так и в розницу.

«Таверна» работает в высококонкурентной среде. Основными конкурентами в регионе как в целом, так и по отдельным направлениям, являются фирмы «Leroy Merlin», «Castorama», «Доминат», «Старик Хоттабыч», «Bathroom», «Kerama marazzi», «Салон европейской сантехники», «Свет. Сантехника», «H2O», «Тепловик», «Акваметрия», «БауСити», «ДСЛ», «Green house», «Триумф» и др.

В настоящий момент доля рынка, занимаемая «Таверной», составляет около 0,2 %, в то время как у ее основных конкурентов – «Leroy Merlin», «Castorama» и «БауСити» – этот показатель соответственно составляет около 5,8 %, 2,1 % и 1,1 %. Компания существенно снизила долю рынка ввиду агрессивной конкуренции со стороны появившихся в Самаре в последние годы «Leroy Merlin» и «Castorama» и настроена вновь укрепить свои позиции на рынке.

Сильными сторонами деятельности ООО «Таверна» являются:

- широкий ассортимент продаваемых товаров;
- клиентоориентированность компании, гибкость в отношениях с заказчиками;
- команда высококвалифицированных специалистов;
- многолетнее взаимовыгодное партнерство с надежными компаниями;

- возможность расширения деятельности ввиду оживления на строительном рынке.

Слабые стороны деятельности:

- высокая конкуренция;
- низкий порог входа на рынок, что ведет к еще большему росту конкуренции;
- работа в одном ценовом сегменте (ориентация в основном на средний класс);
- неудобное месторасположение для розничных клиентов.

Задание: определить цели и миссию организации; выявить существующие проблемы и выделить пути решения.

Кейс 5

ООО «Виразж» занимается оптовой и розничной продажей средств бытовой химии, косметико-гигиенической продукции и хозяйств. Предприятие работает на рынке около 10 лет. Все это время предприятие активно росло, динамично развивалось, осваивало новые рынки, увеличивало ассортимент, занималось поиском и установлением взаимоотношений с поставщиками и потребителями.

На сегодняшний день прайс-лист ООО «Виразж» на постоянной основе включает более 5000 ассортиментных позиций парфюмерии, косметики, бытовой химии, средств гигиены и хозяйств. Компания располагает арендуемыми складскими помещениями общей площадью 2300 кв. м на территории города. Офисная часть – 114 кв.м.

ООО «Виразж» является небольшим предприятием, среднесписочная численность сотрудников на январь 2015 года составила 61 человек, организационную структуру предприятия представим на рисунке.

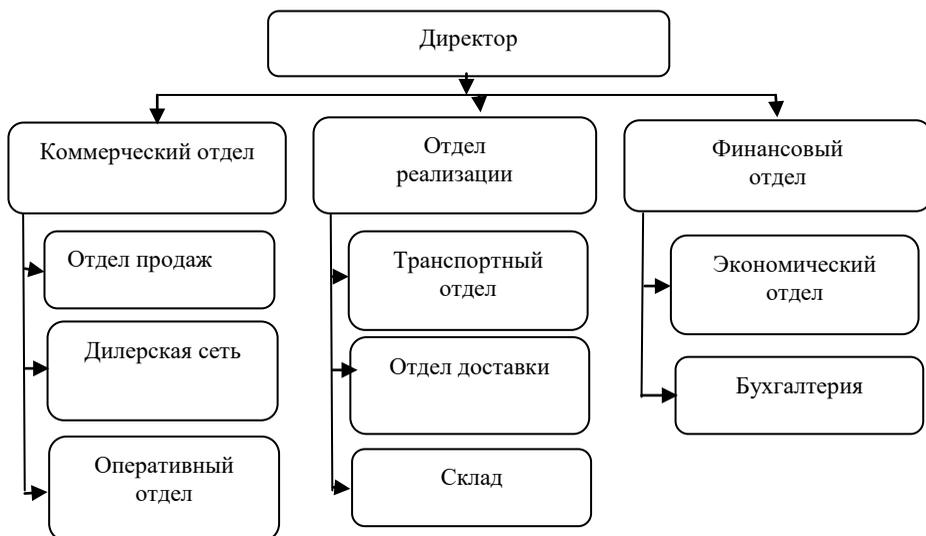


Рис. 3. Организационная структура ООО «Виразж»

Согласно схеме организационной структуры на предприятии насчитывается три подразделения, которые подчиняются непосредственно директору ООО «Виразж».

Экономические показатели предприятия ООО «Вираз» за пятилетний период (2010–2014 гг.). Основными экономическими показателями деятельности ООО «Вираз» являются выручка, затраты и прибыль, представлены в табл. 5.

Таблица 5. Основные экономические показатели деятельности, тыс. руб.

№ п/п	Наименование показателей	Годы					Изменение	Темп роста, %
		2010	2011	2012	2013	2014		
1.	Выручка от реализации продукции	297 236	289 649	424 030	483 081	542 158	+ 512 432	+ 182,3
2.	Себестоимость товарной продукции	227 153	219 779	318 483	357 350	405 164	+ 178 011	+ 178,4
3.	Прибыль	70 083	69 869	105 546	125 731	136 994	+ 66 911	+ 195,5

Задание: проанализировать и дать характеристику организационной структуры; сделать выводы на основании проведенной выше оценки показателей деятельности предприятия.

Кейс 6

Компания ООО «САЛЮТ-АВТО» была основана в 1995 году и на сегодняшний день является одним из лидеров российского рынка.

Основная деятельность предприятия ООО «САЛЮТ-АВТО» связана с крупнооптовой торговлей автозапчастями, узлами и автопринадлежностями.

Структура ассортимента продукции представлена на рис. 4.

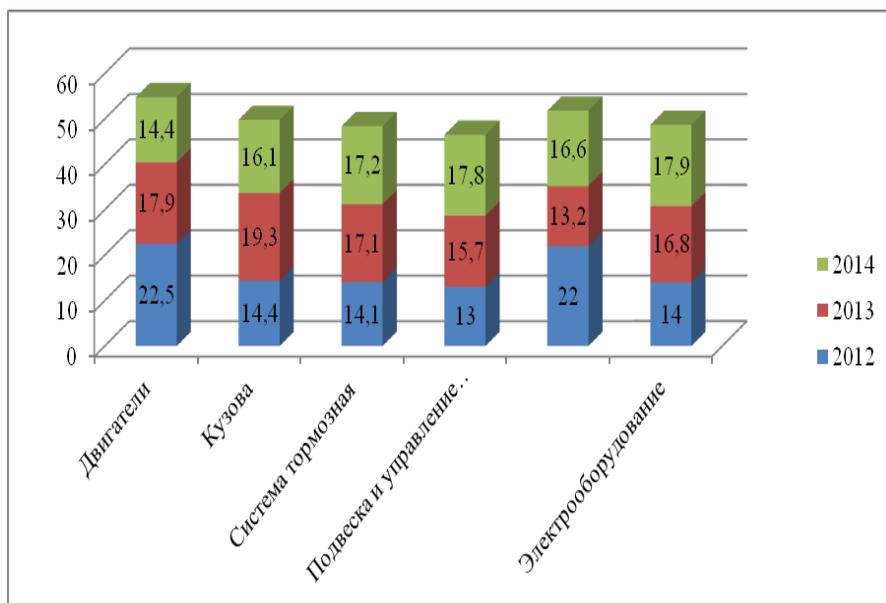


Рис.4. Анализ ассортимента продукции, реализуемой ООО «САЛЮТ-АВТО» за период 2012–2014 гг. относительно к выручке от продаж, %

Организационная структура является каркасом для эффективного осуществления бизнес-процессов – рис. 5.

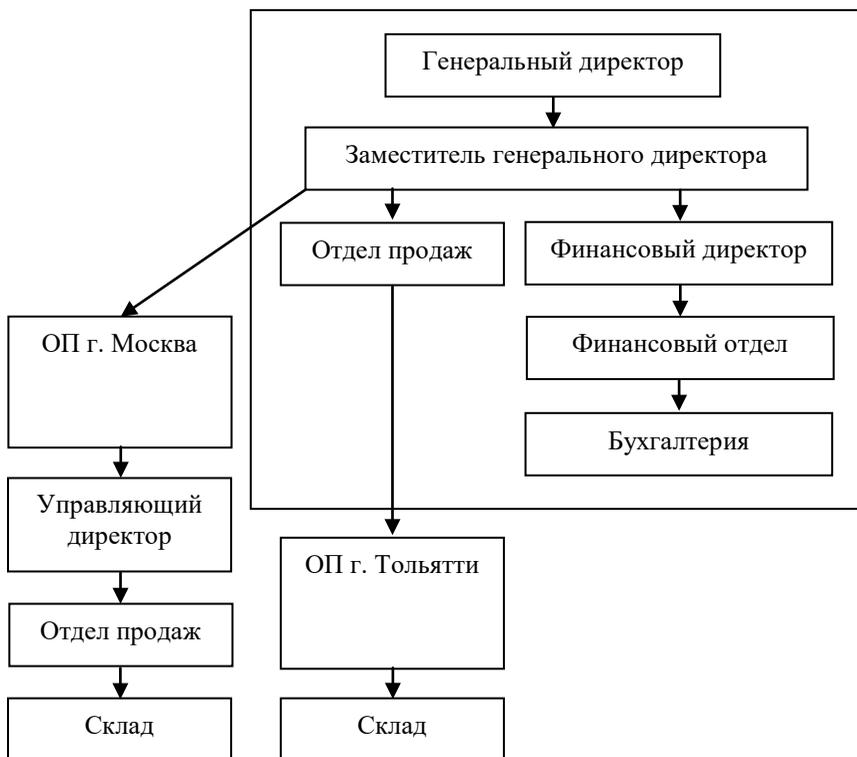


Рис. 5. Организационная структура ООО «САЛЮТ-АВТО»

Основными игроками Самарского рынка автозапчастей для ВАЗ выступают: АО «ЛАДА Имидж», ООО «Торговый дом АвтоБриЗ», ООО «Торговая группа Ампер-Авто» (рис. 6).

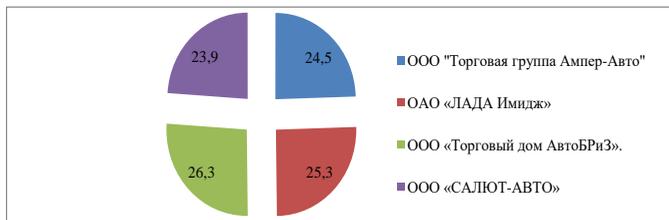


Рис. 6. Доля вторичного рынка предприятий по продаже автомобильных запчастей ВАЗ, в процентах от объема продаж в стоимостном выражении

Анализ конкурентоспособности представлен в таблице 6.

Таблица 6. Конкурентный анализ ООО «САЛЮТ-АВТО»

Критерии конкурентоспособности	Средний взвешенный коэффициент	ООО «Союз-Авто»	ООО «Ампер-Авто»	ОАО «ЛАДА Имидж»	ООО «Авто-БриЗ»
Ассортимент	0,10	8	2	5	3
Цена	0,12	9	3	4	5
Упаковка	0,14	3	7	9	5
Рекламация	0,09	3	3	5	5
Реклама	0,15	7	8	5	6
Наличие скидок	0,07	0	4	4	4
Знание бренда	0,17	5	8	9	7
Лояльность к бренду	0,16	4	8	10	5
Итого	1	39	43	51	40

Таблица 7. Карта SWOT- анализа деятельности ООО «САЛЮТ-АВТО»

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	Большой ассортимент продукции	Неизвестность торговой марки
	Товар пользуется массовым спросом благодаря качеству	Неустойчивое финансовое состояние предприятия
	Высокий уровень квалификации кадров	Стандартные методы продвижения товара
	Наличие позиций по распределению	Не проводятся маркетинговые исследования по сбыту
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	Развивающиеся конкурентные отношения	Зависимость от поставщиков
	Рекламное продвижение	Растущий уровень инфляции
	Комплекс мерчендайзинга	Нестабильность налоговой политики страны
	Маркетинговые исследования новых каналов сбыта	Резко проявляющийся экономический кризис в стране

Задание: охарактеризовать организационную структуру организации; проанализировать конкурентоспособность организации и выявить стратегические цели.

Кейс 7

«ООО «Торговый дом ТриЯ» (ООО «ТД ТриЯ»), представленная организация входит в состав одноименного холдинга «ТриЯ», структура которого представлена на рис. 7.

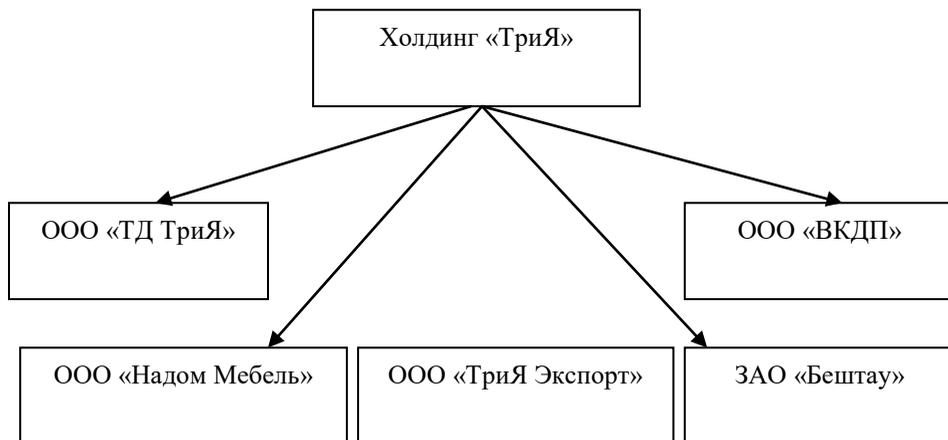


Рис. 7. Структура холдинга «ТриЯ»

ООО «ВКДП» (Волгодонский комбинат древесных плит) специализируется на изготовлении продукции высокого качества древесно-стружечной категории, а также корпусной мебели различных модификаций.

ООО «Надом Мебель» – это компания, входящая в состав холдинга, к задачам которой относится организация работы интернет-магазина, реализующего мебель ООО «ВКДП». В настоящее время интернет-магазины Холдинга успешно функционируют более чем в 100 городах России.

ЗАО «Бештау» располагается в г. Кисловодске и занимается изготовлением элитной мебели класса «Премиум» из натурального массива древесины, в том числе дорогих пород, таких как дуб, ясень, карельская береза.

Миссия ООО «ТриЯ Экспорт» изначально заложена в названии компании. Данная организация, входящая в состав холдинга, занимается экспортной деятельностью и организацией продаж в другие государства. В настоящее время мебель Холдинга активно продается в

Казахстан, Узбекистан, Украину, Беларусь, Польшу, Латвию.

ООО «ТД ТриЯ» – торговая компания, которая является официальным дилером завода-производителя на территории России. В настоящее время у компании активно работает более 30 филиалов по территории России.

Основная деятельность салона – продажа качественной корпусной мебели. Модели мебели разрабатываются высококвалифицированными специалистами предприятия.

Данная организация имеет утвержденное штатное расписание, которое формируется исходя из целей организации и ее потребностей.

Штатное расписание Самарского филиала ООО «ТД ТриЯ» представлено в табл. 8.

Таблица 8. Штатное расписание Самарского филиала ООО «ТриЯ»
(по состоянию на 01.01.2016)

Наименование должности	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	Надбавка к окладу, руб.
Директор	1	40 000	5 000
Управляющий	1	35 000	5 000
Бухгалтер	1	28 000	3000
Старший продавец	1	25 000	3 000
Продавец-консультант	4	20 000	2 000
Грузчики	2	17 000	% от объема
Экспедиторы	2	20 000	% от объема
Сборщики	4	15 000	% от объема
Водители	2	17 000	% от объема
Всего	18		

Система подчинения сотрудников в организации закрепляется в рамках организационной структуры управления, которая представлена на рис. 8.



Рис. 8. Организационная структура «Торговый дом Трия»

В рамках характеристики организации проведен анализ конкурентов.

Таблица 9. Анализ конкурентов реализуемой мебели ООО «Трия»
(производитель ООО «ВКДП»)

Факторы	Конкуренты										
	Первая мебельная фабрика	Стоплит	Миасс Мебель	Шатура	Трия	Крафт	Юнтекс	Электро-Горск-мебель	Правдинский комбинат	ВКДП	Севзап-мебель
Цена	4	5	4	5	4	5	3	4	3	4	5
Широта ассортимента	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
Качество мебели	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5
Дизайн и функциональность	3	5	4	5	3	4	3	4	3	5	4
Дополнительные услуги (доставка, подъем, сборка)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Наличие гарантии	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Возможность заказа по индивидуальным размерам	3	4	5	5	3	3	3	3	3	5	3
Представленность образцов в салоне	3	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4
Работа по каталогам	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
Известность торговой марки	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
Итого	3,9	4,8	4,8	5	4	4,2	3,8	4	3,8	4,6	4,3
Рейтинг	7	2	2	1	6	5	8	6	8	3	4

Таблица 10. Анализ конкурентов реализуемой мебели ООО «ТриЯ»
(производитель ЗАО «Бештау»)

Факторы	Конкуренты								
	Фараон-С	Бештау	Алегродрев	Миасс Мебель	Европрестиж	Экомебель	Еврокомфорт	ТриЯ	Кормар
Цена	4	5	4	5	4	5	3	4	3
Широта ассортимента	4	5	5	5	5	4	4	4	4
Качество мебели	4	4	5	5	3	4	4	4	4
Дизайн и функциональность	3	5	4	5	3	4	3	4	3
Дополнительные услуги (доставка, подъем, сборка)	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Наличие гарантии	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Возможность заказа по индивидуальным размерам	3	4	5	5	3	3	3	3	3
Представленность образцов в салоне	3	5	5	5	4	3	3	3	3
Работа по каталогам	4	5	5	5	4	4	4	4	4
Известность торговой марки	4	5	5	5	4	5	4	4	4
Итого	3,9	4,8	4,8	5	4	4,2	3,8	4	3,8
Рейтинг	5	2	2	1	4	3	8	4	6

Задание: проанализировать организационную структуру и охарактеризовать; оптимизировать штатный состав; на основе анализа конкурентных преимуществ определить стратегические цели развития организации.

Кейс 8

Завод «Коммунар» в 1941 году был эвакуирован в Куйбышевскую область из Ленинградской области. ФКП «Самарский завод «Коммунар», основанное на праве оперативного управления, образовано 8 декабря 2005 г. путем изменения вида ФГУП «Самарский завод «Коммунар». В прежние годы основными направлениями деятельности были разработка, производство и утилизация вооружения, военной техники, боеприпасов и их составных частей, производство, хранение и применение взрывчатых материалов промышленного назначения, производство пиротехнических материалов. Вся эта деятельность осуществляется в настоящее время только в рамках госзаказа.

После 1998 г. руководство завода приняло решение развивать выпуск гражданской продукции: краски МА-15 и КЧ-141Н фасадные, краска МА-25 для пола, эмаль, олифа, сиккатив, шпатлевка масляная строительная, крем обувной, нефтестойкие рукавицы, чистящие средства, автоантикоррозийные покрытия. Организован выпуск охотничьих патронов 12 и 16 калибра, дымного охотничьего пороха «Медведь», взрывпакетов, древесного угля для приготовления шашлыков.

Географически выгодное расположение завода, многообразие выпускаемой продукции, собственные подъездные пути, большие производственные мощности, специальное оборудование создают благоприятные возможности для инвестирования в имеющиеся производства и создание новых.

Самарский завод «Коммунар» имеет достаточно много конкурентов как в г. Самаре, так и в России в целом. Их следует разделить на группы по продукции.

- 1) конкуренты по производству лакокрасочной и сопутствующей продукции;
- 2) конкуренты по производству патронов охотничьих и пороха.

Конкурентов в первой области очень много: «Ярославские краски», «Ореол» и другие, включая зарубежные. Первые две фирмы нужно рассматривать как самых солидных конкурентов, занимающих наибольшую долю рынка.

Компании, относящиеся ко второй группе конкурентов, представляют меньшую угрозу для завода, чем конкуренты из первой группы. Конкуренция в данной сфере является практически свободной и контролируется заводом «Коммунар». В частности, под его постоянным контролем находятся цены реализации на патроны охотничьи.

Сильными сторонами при производстве лакокрасочной продукции являются:

- хорошо налаженная система сбыта продукции,
- наличие высококвалифицированных кадров.

Слабыми сторонами являются:

- узкий ассортимент выпускаемой продукции,
- недостаточное качество,
- устаревшее оборудование,
- высокая степень контроля бизнеса со стороны государства.

Сильными сторонами при производстве продукции для охоты и отдыха являются:

- высокое качество продукции при доступных ценах,
- высококвалифицированный персонал,
- наличие современного оборудования,
- наличие налаженной системы сбыта продукции.

Слабые стороны в этой области:

- большая сезонность спроса,
- высокая степень контроля бизнеса со стороны государства,
- риск введения запрета или серьезных ограничений на охоту в европейской части России.

Организационно-экономический анализ деятельности фирмы позволяет сделать вывод о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара (услуги).

Задание: определить цели проекта; выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить); выявить возможные риски.

Кейс 9

Решение об учреждении общества с ограниченной ответственностью «Стройпроектинвест» было принято 20 ноября 2001 г.

Основными видами деятельности ООО «Стройпроектинвест» являются:

- строительство, землеустройство;
- транспортно-экспедиционные услуги;
- сдача в аренду жилых и нежилых помещений;
- хранение (ответственное);
- оптовая и розничная торговля.

«Стройпроектинвест» успешно ведет строительство объектов различного назначения: социальное жилье средней ценовой категории, элитная застройка в различных районах Самары, коттеджные застройки, строительство коммерческих объектов. Из этого можно сделать вывод, что заказчиками «Стройпроектинвест» являются физические и юридические лица.

Численность персонала ООО «Стройпроектинвест» составляет 67 человек. Из них 52 рабочих, остальные – обслуживающий и управленческий персонал.

Основными крупными конкурентами предприятия являются: ЗАО «Град», ООО «Дисса», ООО «Портал». ООО «Стройпроектинвест» на строительном рынке г. Самары занимает 7 % – это хороший показатель, но при проведении грамотной маркетинговой политики можно его улучшить.

Жесткая конкуренция и необходимость расширения рынков сбыта обуславливают необходимость выработки путей повышения конкурентоспособности как компании в целом, так и ее продукции и услуг. Важным шагом к повышению конкурентоспособности предприятия является ее оценка. То есть для объективной оценки конкурентоспособности организации необходимо провести анализ ее внутренней и внешней среды.

Для ООО «Стройпроектинвест» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, внедрения новой техники и технологий, ухудшения позиций некоторых конкурентов, растущая потребность в оказании данных услуг и выход на новые сегменты рынка.

После позиционирования угроз было выявлено, что к критическому состоянию фирму могут привести либо выход в отрасль большого числа конкурентов и изменение политической ситуации, принятие новых стандартов, высокая коррумпированность чиновников, ответственных за принятие решений при выполнении договоров, а также риск при оценке платежеспособности потребителей.

Итак, конкурентная стратегия ООО «Стройпроектинвест» должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Анализ окружающей среды предприятия показывает, что емкость данного рынка велика, но уровень конкуренции в отрасли достаточно высок. Поэтому предприятие нуждается в продуманной и блестяще реализованной маркетинговой программе.

В этом случае, изучив ситуацию на рынке в целом, проведя грамотные и привлекательные рекламные кампании и т.д., предприятие сможет получить серьезные конкурентные преимущества и добиться значительного роста объемов реализации, т. е. строительства.

Задание: обозначить стратегические цели организации.

Кейс 10

Общество с ограниченной ответственностью «Коралл Плюс» занимается капитальным ремонтом и модернизацией металлообрабатывающего оборудования.

Потребителями услуг организации ООО «Коралл Плюс» в основном являются такие фирмы, заводы и предприятия, которые находятся в Поволжье, Москве и Московской обл., Санкт-Петербурге, на Урале. Поводом для сотрудничества с исследуемой организацией служит необходимость ремонта и модернизации старого оборудования.

Основные потребители: НПП «Нерехтинский механический завод» филиал ФГУП ГНПП «Базальт», ОАО «Краснослободский завод Промсвязь», ЗАО «САЗ», ООО «Литмаш», ООО «Елаз-Лизинг», ОАО «Волжский дизель имени Маминых», ОАО «Элтеза», ООО «Урал-машлизинг» и др.

Конкурентами исследуемой организации являются фирмы, занимающиеся таким же родом деятельности: ООО «ТМС», ООО «Техносфера», ЗАО «Станнрус», ООО «Ижпрест», ООО «Параллель», ООО «Реммаш» и др. Сейчас на рынке появились фирмы, которые производят аналоги наших станков, только Тайваньского и Китайского производства. Пока их продукция мало знакома потребителям, но все меняется и в скором времени они могут стать мощными конкурентами, поэтому нельзя недооценивать их сейчас, надо уделять им больше внимания.

Если взять несколько фирм-конкурентов, то, анализируя их поведение и деятельность, можно понять, в чем их слабость:

- небольшие производственные цеха (у некоторых это всего лишь гараж);
- недостаток квалифицированных работников;
- высокие цены на услуги;
- некачественное предоставление услуг.

Для выявления конкурентоспособности предприятием ООО «Коралл Плюс» заполняется таблица, в которой методом экспертных оценок оцениваются основные характеристики по 5-балльной шкале (см. табл.11). Проанализируем три фирмы основных конкурентов.

Таблица 11. Оценка конкурентоспособности предприятий

Наименование фирм-конкурентов	Характеристики		
	Качество	Время	Цена
ООО «ТМС»	2	1	2
ООО «Техносфера»	3	2	3
ЗАО «Станнрус»	5	3	1

Для анализа сильных и слабых сторон организации пользуются SWOT-анализом (см. табл.12).

Таблица 12. SWOT-анализ

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> Ослабление позиций фирм-конкурентов. Возможность выхода на новые рынки. Положительные отклики и хорошие отношения с клиентами. 	<ol style="list-style-type: none"> Выход на рынок более сильных конкурентов. Снижение темпов роста рынка. Инфляция, ее усиление. Изменение потребностей потребителей.
Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> Устойчиво и рентабельно работающее производство. Имеющийся трудовой потенциал. Благоприятный климат в коллективе. Большая площадь цехов. Возможность использовать для расширения собственные финансовые источники. 	<ol style="list-style-type: none"> Отсутствие отдела стратегического развития. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению. Техпроцесс зависит от оборудования.

Задание: определить стратегические цели организации; выявить проблемы и предложить пути их решения.

ПРОЕКТЫ

Проект – это одна из лично-ориентированных технологий, способ организации самостоятельной деятельности студентов, направленный на решение задачи учебного проекта, интегрирующий в себе проблемный подход, групповые методы, рефлексивные, презентативные, исследовательские, поисковые и прочие методики.

Проект 1. Роль организации в вашей жизни

Цель занятия: раскрыть роль и значение организации.

Задание

- определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
- выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;
- представить основные функции менеджмента этой организации;
- определить последствия существования данной организации.

Этапы работы

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).
2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив табл. 13.

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

- цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);
- форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.);
- уровень формализации (неформальная, формальная);
- отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая);
- отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, эдхократическая, партисипативная);
- этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

Таблица 13. Организация и ее характеристики

№	Основные характеристики	Функции менеджмента

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.
4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 14.

Таблица 14. Последствия существования организации

Позитивные		Негативные	
для внешней среды	для работников	для внешней среды	для работников

5. Провести по результатам заполнения табл. 13 и 14 групповое обсуждение полученных данных.

Проект 2. Системный анализ структурных составляющих организации

Цель занятия: приобрести практические навыки применения системного подхода к изучению организации.

Практическое занятие выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает перед аудиторией общий отчет.

Задание 1. Приведите в качестве примера любую организацию. Рассмотрите эту организацию с позиций системного подхода и выделите основные составляющие внутренней и внешней среды.

Задание 2. Среди элементов (факторов) внутренней и внешней среды выделите только те элементы, которые оказывают наиболее выраженное влияние на эффективность функционирования:

- университета;
- администрации города;
- завода;
- кафе;
- фитнес-клуба.

Проект 3. Выбор форм организации и интеграции предприятий

Цель занятия: получить представление об организационно-правовых формах предприятий и интегрированных структурах, а также приобрести практические навыки выбора форм организации и интеграции предприятий в зависимости от конкретной деловой ситуации.

Практическое занятие выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает у преподавателя общий отчет.

Задание 1. Выберите организационно-правовую форму:

- для небольшого магазина бытовой техники;
- мастерской по ремонту обуви;
- крупного предприятия, производящего обувь;
- стоматологической клиники;
- строительной организации.

Задание 2. Выберите сферу деятельности и создайте предприятие в форме ООО:

- придумайте фирменное наименование;
- определите состав учредителей (физические и юридические лица) и проведите оценку их вкладов (денежных, натуральных и т.д.);
- определите, что входит в состав учредительных документов ООО;
- распределите полученную за год чистую прибыль в 960 тыс. руб. между учредителями.

Проект 4. Проектирование структуры и бизнес-процессов предприятия

Цель занятия: получить представление о процессе создания проекта организации и приобрести практические навыки проектирования ее организационной структуры и бизнес-процессов.

Практическое занятие выполняется студентами по группам из трех – пяти человек. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает перед группой общий отчет.

Задание 1. Один предприниматель, располагающий свободными финансовыми ресурсами, хочет вложить их в какое-нибудь дело. Помогите ему выбрать наиболее перспективную из перечисленных ниже бизнес-идей или предложите свою:

- разработка и производство инновационного лекарства,
- туристическая фирма,
- организация праздников,
- оказание услуг по художественному декорированию автомобилей, в том числе аэрографии, украшению салона, пошиву эксклюзивных чехлов на сиденья и т.п.;
- кафе-кондитерская;
- разработка и производство универсальной мебели.

Задание 2. Представьте себя в роли экспертов в выбранной сфере бизнеса и выделите основные бизнес-процессы, которые должны выполняться в рамках основных подсистем создаваемой организации.

Оцените, сколько приблизительно сотрудников и каких должностей понадобится для того, чтобы обеспечивать выполнение выделенных бизнес-процессов.

По итогам выполнения задания заполните таблицу. Для примера в таблице частично заполнены некоторые строки, характеризующие бизнес-процессы компании, производящие шоколадные конфеты.

Подсистема организации	Основные бизнес-процессы	Должности (количество сотрудников)
Управляющая	Управление запасами сырья и продукции Управление транспортом Управление финансами Управление человеческими ресурсами Оперативное управление компанией Стратегическое управление компанией	Начальник отдела кадров (1) Менеджер по кадрам (3) Генеральный директор (1)
Обеспечивающая	Закупка сырья Складирование сырья и продукции	
Преобразующая	Производство шоколадных конфет	
Сбытовая	Продажа и отгрузка (доставка) шоколадных конфет оптовым покупателям	
Обслуживающая	Информационное обеспечение Административно-хозяйственное обеспечение	

Задание 3. Постройте организационную структуру создаваемой компании и определите, к какому типу структур она относится.

Проект 5. Формирование организационной (корпоративной) культуры организации

Цель занятия: получить представление о сущности организационной (корпоративной) культуры и приобрести практические навыки использования методов её формирования.

Практическое занятие выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

Задание 1. Определите, для каких компаний справедливо утверждение: «Корпоративная культура – это отображение руководителя, его проекция и трансляция его ценностей всему персоналу. Соответственно, по тому, какая существует культура в организации, можно судить и о том, кто ее руководитель и что это за человек».

Задание 2. Оцените организационную культуру университета, в котором вы учитесь:

- определите, какие составляющие организационной культуры выражены в университете наиболее ярко;
- оцените, какие функции выполняет и не выполняет существующая организационная культура;
- выявите методы формирования организационной культуры, которые использует и не использует руководство, и какие методы вы бы порекомендовали для развития организационной культуры;
- оцените, является ли организационная культура сильной, обоснуйте свою точку зрения;
- сформулируйте, что означает для вас данное учебное заведение.

Задание 3. Оцените организационную культуру учебной группы, в которой вы учитесь:

- перечислите ценностные ориентации, разделяемые всей группой;
- сформулируйте ваше отношение к лекциям, семинарам, зачетам и экзаменам;
- существует ли этика делового общения? Перечислите наиболее ходовые выражения в группе;
- каков стиль управления группой и мотивация учебного труда со стороны деканата, преподавателей, старосты, неформальных групп?

- как используется свободное от аудиторных занятий время в составе всей группы, в составе малых групп, индивидуально?

Проект 6. Проектирование организационной структуры

Цель занятия: приобрести начальные практические навыки проектирования элементов организационной структуры.

Практическое занятие выполняется студентами индивидуально. По результатам выполнения работы каждый студент представляет свой вариант проекта структуры организации.

Задание 1. Вы проектируете организацию. Определите, какая это будет организация по целям создания и функционирования, по сфере деятельности, по размерам, по организационно-правовой форме. Сформулируйте миссию проектируемой организации.

Задание 2. Продемонстрируйте на примерах, как будет осуществляться разделение труда в вашей организации?

Задание 3. Определите, из каких подразделений будет состоять проектируемая организация? По какому признаку вы будете создавать подразделения? Какие виды связей будут осуществляться между подразделениями? Что будет преобладать во взаимоотношениях между подразделениями: дифференциация или интеграция и почему?

Задание 4. Определите, какая вам необходима структура управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная)? Какое количество иерархических уровней управления предполагается в проектируемой организации? Какой масштаб управляемости будет у вашего руководящего состава? Как будут распределяться полномочия, права и ответственность между руководящим составом в вашей организации? Что вы предпочтете: централизацию или децентрализацию полномочий и почему?

Задание 5. Постройте на графической модели структуру создаваемой организации и определите, к какому типу структур она относится.

Задание 6. Какие методы вы использовали при проектировании структуры организации?

Проект 7. Преобразования и изменения в организации

Цель занятия: получить представление о том, как осуществляются преобразования и изменения в организации, какие возникают проблемы в процессе внедрения преобразований и как их преодолевать.

Практическое занятие выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

Задание 1. Выберите организацию, в которой необходимо провести преобразования:

- продуктовый магазин;
- мастерская по ремонту техники;
- крупное предприятие, производящее мебель;
- стоматологическая клиника;
- администрация города,
- отдел по связям с общественностью,
- строительная организация;
- туристическое агентство;
- МФЦ,
- ВУЗ,
- любая другая организация.

Задание 2. Определите возможные проблемы функционирования и развития выбранной вами организации:

- устарели технологии производства и управления;
- недостаточная технологическая оснащенность;
- основные направления деятельности не позволяют достичь желаемых результатов;
- недостаточно гибкая организационная структура;
- масштабы организации не соответствуют выполняемым задачам;
- конкуренты вытесняют с занятого организацией сегмента рынка;
- низкий уровень квалификации работников;
- имеются разногласия в высшем руководстве;
- коммуникационная сеть организации не обеспечивает всех необходимой информацией;

- не эффективен механизм управления;
- другие проблемы.

Задание 3. Раскройте суть преобразований, изменений в организации, которые помогут разрешить имеющиеся проблемы. Охарактеризуйте цель, уровень, форму, вид предполагаемых преобразований.

Задание 4. Разработайте программу, алгоритм действий по разработке, организации, внедрению вводимого преобразования, которая бы включала в себя следующие этапы (табл. 15).

Таблица 15. Программа, алгоритм действий по внедрению преобразования

Этапы	Мероприятия, предполагаемые действия
Первоначальная диагностика	
Сбор информации	
Анализ полученных данных	
Планирование и подготовка изменений	
Осуществление изменений	
Оценка результатов и формирование рекомендаций	

Задание 5. Выскажите предположение, будет ли в организации сопротивление преобразованиям, раскройте их причины.

Задание 6. Что вы порекомендуете предпринять руководителю организации для предупреждения и преодоления сопротивления вводимым преобразованиям?

Задание 7. Выберите в табл. 16 способы привлечения членов организации к изменениям. Обоснуйте свой выбор.

Таблица 16. Способы привлечения членов организации к изменениям

Форма воздействия	Условия	Трудности
Информирование и обсуждение	Недостаток точной качественной информации	При большом числе людей значительные затраты времени

Вовлечение в обсуждение и участие в планировании	Значительное сопротивление	Большие затраты времени на корректировку при ошибочном пути
Помощь и поддержка	Трудности адаптации к новому	Большие затраты времени, неудачи
Переговоры и соглашения	Потери участников	Значительные уступки
Манипуляции	Отсутствие иных методов	Потеря доверия при разоблачении
Принуждение	Есть сила и нужно делать все быстро	Ухудшение отношений в будущем

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Ситуационные задачи – это способ проверки знаний, позволяющий в реальной обстановке решать конкретные задачи. Цель – выработка навыков при решении конкретной ситуации, проблемы.

Задание 1. Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в перечисленных организациях наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры организации.

1. Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они одевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Лос-Анджелес, могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе.

2. В корпорации «ЗМ» культивируют пример героев, которые разрабатывали и в конце концов разработали проекты, изначально похороненные высшим руководством компании. Однажды одного из них уволили за то, что он настаивал на внедрении нового продукта даже после того, как его начальник сказал ему: «Плохая идея. Мы не будем её реализовывать!» Даже после своего увольнения он не ушел с работы. Вечерами он оставался в пустом кабинете и работал над «бесперспективным проектом». В конце концов его восстановили на работе – идея, предложенная им, имела большой успех, он был назначен на должность вице-президента. Пример данного героя нашел отражение в корпоративной культуре этой компании: «Будь настойчив в том, во что сам веришь».

3. В компании, которая является мировым лидером в области производства автомобильных масел и продуктов для сервиса, организовано соревнование с последующей церемонией награждения победителей. Это подчеркивает важность быстрого и качественного обслуживания клиентов. Соревнование заключается в том, что все действия, связанные с заменой автомобильного масла в машине, должны

быть выполнены в течение 8 минут. Церемония награждения представляет большой интерес. Участники соревнования прибывают на шикарном белом лимузине, проходят по красной ковровой дорожке, встречаемые радостными криками толпы и музыкой джазового ансамбля.

4. В одной торговой компании руководство способствует распространению легенды о том, что один покупатель умудрился получить компенсацию за некачественную автомобильную покрышку при том, что эта компания вовсе не выпускает автомобильные покрышки. Эта легенда лишней раз подтверждает политику компании, направленную на то, что претензии клиентов выполняются без вопросов и в компании неукоснительно соблюдается правило: «Клиент всегда прав».

5. Руководитель одного крупного медицинского центра снял с петель дверь своего кабинета и подвесил её в холе для того, чтобы все работники видели, что в компании действительно реализуется принцип открытости.

6. Одна компьютерная компания разработала и внедрила символ красных пуговиц. Эти пуговицы должны были носить те работники, которые не соблюдали график выполнения поставленных задач по выпуску компьютеров, но в то же самое время их работа имела существенное значение для компании. Красные пуговицы символизировали серьезность ситуации, и считалось, что все работники этой компании станут оказывать помощь тем людям, кто носит эти красные пуговицы.

7. Стены офиса одного московского издательского дома украшены картинами современных российских художников. При этом картины тематически никак не связаны с бизнесом компании, а скорее отражают корпоративную культуру, объединяющую сотрудников и отличную от других культур, т.е. культуру, в которой общечеловеческие ценности помогают успешной работе. Такие произведения обращают на себя внимание сотрудников и гостей, а также создают особую творческую атмосферу.

8. На заседаниях в японских компаниях не принято повышать голос. На поступающее предложение все мирно кивают, процесс обсуждения идет гладко и даже скучно. В этом проявляется древняя японская традиция земледелия «нэмаваси»: перед тем как пересадить дерево, вокруг него длительное время перекапывают почву, пока не вырастет мощный корень. Так и перед началом любого важного дела нужен предварительный договор, чтобы все участники были преду-

преждены и согласны. Если кто-то, не предупредив коллег, вынес на заседание новое для всех предложение, это означает, что он совершил неожиданное нападение, не давая коллегам подготовиться и согласовать свои действия. Такое выступление будет воспринято как неуважение к сотрудникам, а начальник этого человека-выскачки «потеряет лицо» перед остальными.

9. Сочетание желтого и черного цветов активно используется компанией мобильной связи «Билайн» в рекламных материалах, оформлении помещений и форменной одежде персонала. Такая цветовая окраска характерна для одного не очень приятного насекомого – осы. Однако ни персонал компании, ни клиентов такая ассоциация не отпугивает.

Задание 2. Оцените, какие составляющие организационной культуры придают ей негативный оттенок в рассмотренных ниже организациях. Предложите свои рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры этих организаций.

1. Можно точно определить отрицательную корпоративную культуру компании, если при обращении в организацию слышишь: «Это не ко мне». При нормальном внутреннем климате любой сотрудник всегда открыт и готов помочь, даже если ваша просьба не относится к его функционалу. Однако именно такая «некультурная» культура сложилась в одном крупном торговом центре. Там покупателям приходится долго вылавливать продавцов-консультантов, а потом держать их за руку, чтобы они не убежали в самый неподходящий момент. На просьбы покупателей показать какой-нибудь товар консультанты раздраженно бросают: «Товар на полке, разве вы не видите?» При этом большинство товаров запакованы, на них отсутствует рисунок и надпись на русском языке. Администратор торгового зала в ответ на замечание клиента о том, что невозможно никого найти, отвечает: «В нашем магазине каждый делает то, что ему нужно». Покупатель: «А какие магазины вашей сети работают 24 часа?» Администратор: «Не скажу! Вы ведь к нам приходите покупать!» В это время продавец хвалит одному из покупателей малазийскую сборку: «Здесь вообще сомневаться не стоит, это великолепно! Малайзия – более, знаете, считается, более. Но сейчас это особо, знаете, не особо!» Другой продавец: «Вот инструкция, но вообще-то товар живет своей жизнью до самой смерти».

2. Рабочий день на одном из петербургских промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с непременно чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается

рано – практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для сотрудников основная цель пребывания на работе – общение. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника. Там, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления, в кабинетах старые, местами отклеивающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 1980-х гг. На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки и другие атрибуты, подчеркивающие статус хозяина кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдает в нем выпускника программы МВА. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться. Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли ни по одному направлению деятельности – одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят другими производителями.

Написание эссе

Написание эссе является видом внеаудиторной самостоятельной работы студентов, предполагающим написание сочинения на заданную тему свободной композиции и небольшого объема. Эссе носит субъективный характер и не предполагает полного раскрытия темы. Тематика эссе должна затрагивать современные проблемы изучаемой области знаний и быть актуальной. В своей работе студент должен раскрыть содержание проблемы, привести несколько точек зрения на сложившуюся ситуацию и выразить собственное понимание обстоятельств.

В процессе написания эссе студенту необходимо продемонстрировать умения логически рассуждать, четко выражать свои мысли и ясно излагать точку зрения на проблему в письменной форме. Эссе содержит задание, связанное с необходимостью решения какого-либо вопроса одной из областей знаний в рамках научного или учебного исследования. Тему формулирует сам студент на основании выданного ему задания. Раскрытие темы предполагает, что студент проявит оригинальность решения проблемы, практичность, значимость и полезность предложенных идей, образность, яркость, художественную оригинальность изложения.

Эссе должно соответствовать критериям:

1. Сформулирована тема, и раскрыта ее актуальность.
2. Проанализированы источники (около 4): монографии, учебники, статьи в периодических изданиях, источники из сети Интернет и др. Дан их критический и сравнительный анализ.
3. Изложена авторская позиция относительно ситуации (процесса, явления), сформулировано собственное мнение по теме.
4. Обозначена практическая значимость вопроса и направлений его решения.
5. Объем эссе должен составлять не более 3 листов. Форма работы может представлять собой классификацию, перечень, план мероприятий. В тексте возможны рисунки, таблицы и пр.
6. Обязательно наличие списка использованных источников.
7. Ссылки должны быть концевыми в квадратных скобках.

Тематика эссе

1. Менеджер: человек, который никогда не откладывает на завтра то, что может поручить кому-либо сегодня. *Анри Беккерель*

2. Хороший руководитель не мешает своим людям ошибаться. *Малколм Форбс*

3. Руководитель — это человек, который беседует с посетителями, чтобы его подчиненные не отвлекались от настоящей работы. *Роберт Хеллер*

4. Первый миф науки об управлении заключается в том, что она существует. Второй миф науки об управлении заключается в том, что успех равнозначен умению. *Кейси Стенгел*

5. Разгадывая секрет успеха управленцев, стоит смотреть не на решение, а на способ, который позволил к нему прийти. *Джастин Менкес*

6. Правление есть исправление правящего. *Конфуций*

7. Предел хитроумия — умение управлять, не используя силы. *Люк де Вовенарг*

8. Талант руководителя состоит в том, чтобы быстро принять решение и найти человека, который сделает всю работу. *Джон Гарланд Поллард*

9. Как бы ни был высок ваш пост, вы несете ответственность за то, что делается на самом низу. *Бесси Роулэнд Джеймс*

10. В управленческом деле нет ничего более важного, чем искусство вкладывать свои мысли в чужую голову. *Сирил Норткот Паркинсон*

МАТЕРИАЛЫ -ПРЕЗЕНТАЦИИ

Создание материалов-презентаций

Создание материалов-презентаций представляет собой вид самостоятельной работы студентов по разработке информационных слайдов, выполненных в компьютерной программе PowerPoint. Формирование наглядных пособий требует от студентов навыков по сбору, анализу, систематизации информации и ее оформлению в электронном виде. Подборка материалов должна отражать ключевые вопросы изучаемой темы, изложенные кратко. Создание материалов-презентаций позволяет расширить средства и методы анализа и представления учебной или научной информации, развить навыки работы на компьютере.

Презентация создается студентом в виде слайдов с использованием мультимедийной программы PowerPoint.

Задача студента:

- исследовать тему, выделить основное и второстепенное;
- сформировать план презентации посредством установления логической связи между элементами темы;
- кратко охарактеризовать каждый раздел темы;
- расставить акценты на наиболее значимой информации и структурировать работу;
- оформить презентацию в соответствии с требованиями и представить к определенному сроку.

Оценивается презентация по следующим критериям:

- соответствие содержания теме;
- изложение информации в соответствии с правильной структурой;
- логическая связь между слайдами;
- грамотное и эстетичное оформление;
- своевременное представление работы.

Тематика презентаций

1. Планирование как функция управления. Связь планирования с другими функциями управления.
2. Задачи, функции и принципы планирования.
3. Методы научных исследований, применяемые в процессе планирования.
4. Типы внутрифирменного планирования.

5. Основные задачи анализа выполнения плана.
6. Планирование повышения эффективности производства.
7. Ресурсное обеспечение организации. Разработка планов материально-технического и ресурсного обеспечения.
8. План подготовки и повышения квалификации работающих.
9. Финансовое планирование.
10. Составляющие потенциала организации. Планирование потенциала. Планирование инвестиций.
11. Выбор оптимальной организационной структуры
12. Специфика организационных связей.
13. Понятие «проектирования», «управление проектированием».
14. Исторические предпосылки и условия появления науки и практики проектирования.
15. Эволюционное развитие управления проектированием как самостоятельной области науки и практики управленческой деятельности.
16. Системный анализ. Сущность и основные способы.
17. Информационный анализ.
18. Организация работ по проектированию организаций.
19. Формирование концепции проектирования. Проектный анализ.

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА (ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОГО ОТДЕЛЕНИЯ)

Контрольная работа выполняется студентами самостоятельно под руководством преподавателя.

Контрольная работа развивает способности студентов к анализу и систематизации информации, закрепляет и расширяет полученные в процессе обучения теоретические знания и практические навыки, освоенные компетенции; ориентирует на практическое применение этих знаний во время решения заданий и вопросов, рассматриваемых в контрольной работе; подготавливает студентов к самостоятельной деятельности по направлению.

Контрольная работа должна быть оформлена по стандарту объемом от 12 до 15 страниц без приложений.

Работа представляет собой письменное изложение материала по избранной теме. При ее написании студент должен проявить самостоятельный творческий подход к решению вопроса, самостоятельно проанализировать материал и изложить собственный взгляд на исследуемый вопрос.

Написание контрольной работы – процесс, состоящий из ряда взаимосвязанных этапов:

1. Выбор и закрепление темы.
2. Составление оглавления контрольной работы.
3. Сбор, анализ и изложение текста контрольной работы.
4. Оформление контрольной работы.
5. Защита контрольной работы.

Тематика контрольных работ

1. Функции, задачи и принципы планирования в управлении.
2. Планирование показателей повышения экономической эффективности деятельности организации.
3. Планирование ресурсного обеспечения деятельности организации.
4. Формирование организационных структур управления с учетом системы планирования.
5. Развитие науки и практики проектирования в истории мирового менеджмента.
6. Методы и приемы управления проектированием организаций.

7. Управление процессом проектирования.
8. Цели проектирования организации.
9. Риски в процессе проектирования.
10. Проектирование и методы корректировки организационных систем.
11. Сущность, методология и виды организационного проектирования.
12. Концепции и подходы в изучении организации.
13. Типы организаций, их функции и факторы деятельности.
14. Система формальных и неформальных отношений в организации.
15. Организация как элемент социальной системы.
16. Типы и модели организационных структур.
17. Типология власти в организации.
18. Параметры оптимизации деятельности оргструктур.
19. Проблема исследования эффективности оргструктур.
20. История научного исследования проектирования оргструктур.
21. Системный подход и системный анализ в проектировании.
22. Оргпроектирование и целеполагание.
23. Основные виды работ при создании оргсистем.
24. Основные документы при регистрации компаний в РФ.
25. Экспертные методы исследования и проектирования.
26. Диагностика организационной культуры.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная литература:

1. Демчук, О.Н. Теория организации учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – М.: Флинта: МПСИ, 2009. – 264 с.
2. Дубровина, Н.А. Управление проектами: учеб. пособие / Н.А. Дубровина, А.Е. Термелева. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. – 80 с. (Гриф: Совет УМО вузов РФ по образованию в области менеджмента).
3. Ляско, В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: учеб. пособие для вузов / В.И. Ляско; гл. ред. Д.В. Яновский; ред. Л.И. Турусова. – М.: Экзамен, 2005. (Гриф: Совет УМО вузов РФ по образованию в области менеджмента).
4. Тронин, Ю.Н. Менеджмент и проектирование фирмы: учеб. пособие / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленченков; рец. Ю.А.Цыпкин [и др.]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. (Гриф: Учебно-методический центр «Профессиональный учебник»).
5. Фунтов, В.Н. Основы управления проектами в компании: учеб. пособие для вузов / В.Н. Фунтов. – 3-е изд., доп. – СПб.: Питер, 2012. – 394 с.
6. Олянич, Д.В. Теория организации: учебник для вузов / Д.В. Олянич. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 408 с.

Дополнительные источники:

1. Алиев, В.Г. Теория организации: учебник / В.Г. Алиев. – М.: Экономика, 2010. – 429 с.

2. Балашов, А.П. Теория организации: учеб. пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
3. Баранская, А.Н. Проекты как инструмент реализации стратегии / А.Н. Баранская // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). – 2009. – №2. – С. 59–72.
4. Берестнева, Е.А. Специфика управления финансовыми рисками на промышленном предприятии в современных условиях / Е.А. Берестнева, А.Е. Термелева // Математика, экономика и управление. – 2015. – Т.1, №4. – С. 79–83.
5. Веснин, В.Р. Теория организации: учебник для вузов / В.Р. Веснин. – М., 2008. – 272 с.
6. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2007. – 528 с.
7. Голов, Р.С. Теория организации. Организация производства на предприятиях: Интегрированное учеб. пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков; под ред. А.П. Агарков. – М.: Дашков и К, 2010. – 260 с.
8. Голяков, С.М. Бизнес-планирование: учеб. пособие / С.В. Голяков; ред. А.В. Доброва; рец. Н.Я. Лобанов, Л.С. Серова. – СПб.: Издательский Дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2004.
9. Дафт, Р.Л. Теория организации: учебник для студентов вузов / Р.Л. Дафт; пер. с англ. Э.М. Коротков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 736 с.

10. Демчук, О.Н. Теория организации: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – М.: Флинта: МПСИ, 2009. – 264 с.
11. Жигун, Л.А. Теория организации: Словарь / Л.А. Жигун. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 116 с.
12. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М.: Юрайт, 2013. – 365 с.
13. Лапа, Е.А. Кластерная политика России как инструмент регионального развития / Е.А. Лапа // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвузовский сборник статей; под общ. ред. Н.А. Дубровиной. – 2016. – Вып. 4. – С. 201
14. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 329 с.
15. Лапыгин, Ю.Н. Теория организаций: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 311 с.
16. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева. – М.: Омега-Л, 2011. – 488 с.
17. Максютков, А.А. Бизнес-планирование развития предприятия/ А.А. Максютков. – М.: Альфа-Пресс, 2005.
18. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 848 с.
19. Минько, Э. Теория организации производственных систем: учеб. пособие / Э. Минько, А. Минько. – М.: Экономика, 2007. – 493 с.

20. Парахина, В.Н. Теория организации: учеб. пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. – М.: КноРус, 2008. – 296 с.
21. Смирнов, Э.А. Теория организации: учеб. пособие / Э.А. Смирнов. – М.: ИЦ РИОР, 2013. – 143 с.
22. Сутулова, А.Е. Создание инновационной инфраструктуры в Самарской области / А.Е. Сутулова // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями; межвузовский сборник научных трудов; редколлегия: Н.А. Чечин, С.А. Ерошевский (отв. ред.) [и др.]. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2012. – Вып. 2. – С. 194–201.
23. Термелева, А.Е. Инновации как фактор развития региона / А.Е. Термелева // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвузовский сборник статей/под общей редакцией Н.А. Дубровиной. – Самара: Издательство «Самарский университет», 2013. – Вып. 1. – С. 190–197.
24. Термелева, А.Е. Использование методологии управления проектами в системе инновационного развития региона / А.Е. Термелева // Основы экономики, управления и права. – 2013. – №6 (12). – С. 79–82.
25. Термелева, А.Е. К вопросу о содержании региональных проектов / А. Е. Термелева // Материалы III Международной научно-практической конференции «21 century: fundamental science and technology». 23-24 January 2014 g. – North Charleston, SC, USA, 2014. – P. 216–218.
26. Термелева, А.Е. Принятие управленческого решения – значимая функция современного менеджера / А.Е.Термелева // Стра-

- тегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст.; под общ. ред. Н.А. Дубровиной. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2016. – Вып. 4. – С. 154–159.
27. Термелева, А.Е. Содержание инновационного потенциала региона / А.Е. Термелева // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст.; под общ. ред. Н.А. Дубровиной. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. – Вып. 2. – С. 170–179.
28. Термелева, А.Е. Сравнительный анализ подходов управления проектами и традиционного менеджмента / А.Е.Термелева // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст.; под общ. ред. Н.А. Дубровиной. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – Вып. 3. – С. 173 – 179.
29. Третьякова, Е.П. Теория организации: учеб. пособие / Е.П. Третьякова. – М.: КноРус, 2012. – 224 с.
30. Фахрутдинова, Е. В. Вопросы теории управления проектами / Е.В. Фахрутдинова // Экономические науки. – 2009. – № 3. – С. 134–138.
31. Черняк, В.З. Бизнес-планирование: учебник для вузов / В.З. Черняк; рец. Ю.А. Цыпкин; гл. ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
32. Шаститко, А.Е. Экономическая теория организаций: учеб. пособие / А.Е. Шаститко. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 303 с.

Учебное издание

*Термелева Анна Евгеньевна,
Термелева Екатерина Евгеньевна,
Юкласова Анастасия Валерьевна*

АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Практикум

Редактор Ю.Н. Литвинова
Компьютерная вёрстка: А.В. Ярославцева

Подписано в печать 25.05.2017. Формат 62×84 1/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Печ. л. 4,0.
Тираж 25 экз. Заказ . Арт. 40/2017.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С. П. КОРОЛЕВА»
(Самарский университет)

Изд-во Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.