

Российский Университет Дружбы Народов

Комарова Т.В., Якубова Т.Н.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

«ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

**(для студентов экономического факультета,
обучающихся по направлению «Менеджмент» 38.03.02)**



Москва

2018

УДК 339.138
ББК 65
Я49

Утверждено
РИС Ученого совета
Российского университета
дружбы народов

Составители:

Т.В. Комарова, ст. преп. каф. менеджмента РУДН

Т.Н. Якубова, канд. экон. наук, доцент каф. менеджмента РУДН

Под ред. доц., к.э.н, заведующего кафедрой менеджмента Хожемпо В. В.

Рецензенты:

В.А. Дикарева - д-р экон. наук, профессор кафедры ЭУС МГСУ,
М.А. Игнацкая - д-р экон. наук, профессор кафедры государственного и
муниципального управления РУДН

Комарова Т.В., Якубова Т.Н. Учебно-методическое пособие «Теория организации»
(для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению
«Менеджмент» 38.03.02) . – М.: Издательство Цифровичок, 2014. – 38 с.

Методическое пособие составлено в соответствии с программой курса «Теория организация» и предназначено для студентов - бакалавров экономического факультета, обучающихся по программе 38.03.02 – «Менеджмент». Пособие содержит тематический план учебных занятий, развернутую программу курса, задания для самостоятельного выполнения и выполнения на семинарах, рекомендуемые источники информации, темы курсовых работ, а также порядок аттестации студентов.

Пособие подготовлено на кафедре менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Цель и задачи курса	6
Учебно-тематический план	7
Программа курса	8
Учебно-методические материалы, используемые для реализации курса ...	12
Темы курсовых и творческих работ.....	14
Задания для самостоятельного выполнения	15
Глоссарий.....	31
Порядок аттестации студентов.....	37

Введение

Во все времена управление организациями было сложным процессом, сочетавшим в себе элементы научности и искусства. Сегодня этот процесс еще более усложнился, прежде всего, в связи с резкими, часто непредсказуемыми изменениями, происходящими как в самих организациях, так и во внешней среде.

Рост объема знаний о поведении индивидуума в организациях и общественных процессах, временная и пространственная протяженность бизнес-процессов, постоянное расширение информационного поля и возможностей информационных технологий в управлении организациями, многовариантность управленческих решений и объективная отдаленность их результатов — все эти факторы характеризуют современную деловую среду.

Они, с одной стороны, расширяют возможности в направлениях деятельности организаций, а с другой — подчеркивают необходимость повышения научной обоснованности выбора и оценки последствий и последствий принимаемых решений.

Поскольку управление как сознательная человеческая деятельность по организации производства в целях удовлетворения разного рода потребностей имеет давнюю историю, то, очевидно, столь же продолжительную историю имеют знания, идеи, взгляды и представления об организации управления, которые постоянно сопровождали эту деятельность.

Цель учебно-методического пособия по курсу «Теория организации», предназначенного для студентов-бакалавров экономического факультета, обучающихся по направлению 38.03.02 – «Менеджмент» – помочь студентам в изучении конкретных вопросов, ознакомить с объёмом предъявляемых требований, дать ориентиры для выбора темы курсовой и творческих работ, выполняемых по данной дисциплине.

Цель и задачи курса

Целью курса «Теория организации» является освоение студентами теоретико-методологической базы организационных систем управления в целях повышения эффективности управленческой деятельности и применение полученных знаний на практике в современной компании.

Задачами изучения дисциплины «Теория организации» являются:

- определение места теории организации в предметной матрице, возникающей на пересечении ряда дисциплин: теория управления, социология управления, менеджмент, экономическая теория, социология труда, социология организаций и др.;
- раскрытие специфики организаций как объекта научного исследования;
- определение основных этапов и базовых концептуальных подходов к исследованию организаций в рамках исторического развития отечественной и зарубежной теории организации;
- характеристика способов и особенностей взаимодействия организаций с различными уровнями их внешнего социально-экономического окружения;
- приобретение студентами навыков аналитического и эмпирического исследования организации;
- выработка целостного представления о различных аспектах строения и функционирования организации на всех ее уровнях;
- получение знаний психолого-управленческого диапазона, необходимо и достаточно обеспечивающих системный анализ управленческой деятельности, организационных и содержательных параметров управления.

Учебно-тематический план

№	Наименование темы	Количество часов	
		Лекции	Семинары
1.	Тема 1. Теория организации и ее место в системе знаний	1	2
2.	Тема 2. Эволюция взглядов на организацию	1	2
3.	Тема 3. Сущность и содержание организации	2	4
4.	Тема 4. Системный подход с теории организации	2	4
5.	Тема 5. Сущность экономической организации	1	2
6.	Тема 6. Хозяйственные организации и производственно - хозяйственные организации как структурные единицы н/х комплекса.	2	4
7.	Тема 7. Управление и информация в теории организации	1	2
8.	Тема 8. Самоорганизация и самоуправление	1	2
9.	Тема 9. Общие основания законов организации	1	2
10	Тема 10. Общие и специфические законы организации	2	4
11	Тема 11. Принципы динамической организации	1	2
12	Тема 12. Организационное проектирование	1	2
13	Тема 13. Субъекты управленческой деятельности	1	2
	Итого:	17	34

Программа курса

Тема 1. Теория организации и ее место в системе знаний

Теория организации: основные определения. Предмет и метод теории организации. Система наук об организации и место теории организации среди других наук. Взаимодействие теории организации с др. науками: кибернетикой, биологией, социологией, правом, экономикой, психологией, экологией и др.; проблема единства знаний. Теоретические предпосылки организации социальных систем. Общие и специфические черты теории организации и теории систем. Теория организации и теории управления, информатики, принятия решений. Источники формирования теоретического знания в области организации. Логическая схема изучения теории организации. Задачи курса.

Тема 2. Эволюция взглядов на организацию

Краткая история развития организаций. Вопросы организации, организованности и порядка в трудах представителей гуманитарных и естественно-научных дисциплин. Генезис идей об организации в рамках мирового кооперативного движения. Классическая теория организации. Проблемы организации в трудах основоположников научного менеджмента. Труды западных ученых в области теории организации. Всеобщая организационная наука – тектология А.А. Богданова. Научные теории 2-й половины XX века. Факторы эффективной организации. Теория административного поведения. Теория Гласиера. Формирование жизнеспособной структуры. Теория организационного потенциала. Теория институтов и институциональных изменений. Ресурсная теория организации. Современные направления теоретических разработок.

Тема 3. Сущность и содержание организации

Определение организации. Организация как объект. Организация как процесс. Организация и дезорганизация. Организованность. Организация как сложная динамическая система, имеющая цель. Виды организаций. Типология организаций по М. Веберу. Классификация организаций по А. Этциони. Классификация организаций по историческим типам. Организации формальные и неформальные. Открытые и замкнутые организационные системы. Концепция жизненного цикла организации. Стадии жизненного цикла. Содержание этапов жизненного цикла и основные проблемы их развития. Общие характеристики организации. Обязательные признаки организации.

Тема 4. Системный подход в теории организации

Эволюция понятия «система». Системный подход и системный анализ. Содержание и сущность, определения. Концепции «черных ящиков» и «белых

ящичков». Системное мышление. Понятие «система». Иерархии и классификация систем: открытые и закрытые, естественные и искусственные, физические и абстрактные, детерминированные и стохастические, жесткие и мягкие, активные и пассивные, простые и сложные и др. Общие свойства сложных систем. Система организации и организационная система. Организационные отношения, виды организационных отношений. Межорганизационные и внутриорганизационные отношения. Организационные задачи. Системные связи и системное поведение.

Тема 5. Сущность экономической организации

Типология и классификация экономических организаций: по размеру, по форме собственности, по источникам финансирования, по признаку формализации, по отношению к прибыли, по организационно-правовой форме и др. Общая характеристика экономической организации. Ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное разделение труда, подразделения, необходимость управления. Основные организационно-правовые формы предприятий. Зарубежные хозяйственные организации - единоличное предприятие, общество с ограниченной ответственностью, объединение предпринимателей: товарищество, акционерное общество. Организационно-правовые формы российских предприятий. Коммерческие организации, некоммерческие организации, объединения юридических лиц. Организационные формы в международном бизнесе. Ключевые элементы современной организации. Макроокружение и деловая среда организации. Жизненный цикл экономической организации. Концепция двух S-образных кривых.

Тема 6. Хозяйственные организации и производственно - хозяйственные организации как структурные единицы н/х комплекса.

Цели и задачи управления производством. Функции управления производством организационная структура производственного менеджмента. Организация управления производством. Внешняя среда и организационное поведение. Конкуренция и выживаемость производственно - хозяйственных организаций. Жизненный цикл предприятия. Предприимчивость руководителя предприятия. Модели X Y Z. Американская и японская промышленные организации. Специфика российской промышленной организации.

Тема 7. Управление и информация в теории организации

Понятие управления. Краткая история общих представлений. Механизм управления. Обратная связь в менеджменте. Основные модели генезиса систем управления. Этапы усложнения механизма управления. Системно-кибернетический подход и информация в теории организации. Построение и развитие объяснительных моделей. Механизмы целеполагания и информации. Информация структурная и оперативная. Механизм управления самоорганизующихся систем. Саморегулирование и саморазвитие. Уровни организации, информация и энтропия. Неопределенность в системе. Взаимосвязь уровня организованности и информации.

Визуальные организационные модели. Модель Парсона. Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности Квина-Рорбаха. Модель «7с». Жизненный цикл менеджмента организации.

Тема 8. Самоорганизация и самоуправление

Введение в понятие «самоорганизация». Значимость самоорганизации для природных и социальных систем. Случайность и закономерность. Свобода и многовариантность. Начальные условия системы и ее развитие. Кибернетический и синергетический подходы к исследованию самоорганизации. Самоорганизация системы. Проблемы изменчивости и наследственности. Проблема отбора. Взаимоотношения между процессами целенаправленной организации и самоорганизации. Основные типы самоорганизующихся систем. Самонастраивающаяся и саморазвивающаяся системы. Самообучающаяся система. Самоорганизация мировой экономической системы.

Тема 9. Общие основания законов организации

Понятия: закон, закономерность. Содержание и определение данных понятий. Зависимости и их классификация. Условия перерастания зависимости в закон. Категории законов. Иерархия систем и субординация законов. Законы общие и специфические. трудности практического приложения требований, выражаемых объективными законами в управлении. Объективное и субъективное в социальной организации. Наиболее общие законы природного мира. А.А. Богданов о законах мира и законах развития его. Законы строения и функционирования. Закон оптимальной самореализации. Закон единства природного мира и качественного многообразия его форм. Закон сменяемости. Закон динамического равновесия. Принцип холизма. Основные требования к законам организации. Общие законы организации и характер их проявления.

Тема 10. Общие и специфические законы организации

Закон синергии (по Б.З. Мильнеру). Формулировка и содержание закона. Понимание закона синергии А.А. Богдановым и Ф. Тейлором. Роль менеджмента в достижении синергии организацией. Закон синергии (по Э.А. Смирнову). Формулировка и содержание закона. Положительная и отрицательная синергия в организации. Синергия и эмерджентность. Интерпретация эффекта синергии. Шесть вариантов реализации закона. Признаки достижения синергии в организации. Методы усиления общего потенциала организации. Закон композиции и пропорциональности (по Б.З. Мильнеру). Закон самосохранения (по Б.З. Мильнеру). Формулировка и содержание закона. Обмен энергией и веществом с окружающей средой. Закон самосохранения (по Э.А.Смирнову). Формулировка и содержание закона. Параметры, влияющие на уровень самосохранения организации. Характеристика уровней самосохранения. Три варианта реализации закона самосохранения в компании. Закон развития (по Б.З. Мильнеру). Формулировка и содержание закона. Обмен

энергией и веществом с окружающей средой. Закон информированности-упорядоченности (по Б.З. Мильнеру). Формулировка и содержание закона. Значение информации в возникновении и развитии цивилизаций. Информированность о прошлом и будущем как залог успеха в настоящем. Информированность - предпосылка упорядоченности в отраслях н/х. Защита информации. Банки идей. Значение изобретений и открытий для организации. Информационные сети и справочно - информационные службы как инфраструктура организационного рынка. Ноу - хау и организация производства. Дезинформация как орудие дезорганизации. Закон информированности-упорядоченности (по Э.А.Смирнову). Формулировка и содержание закона.

Тема 11. Принципы динамической организации

Динамическая организация как упорядоченный процесс. РОР развития живых систем: образование, функционирование, рост, развитие, старение. Классификация процессов: закономерные и случайные, дискретные и непрерывные, регулярные и эпизодические, установившиеся и переходные, управляемые и неуправляемые, латентные и наблюдаемые и др. Элементы процессов: фазы, этапы, интервалы, периоды, циклы, рециклы, операции, процедуры, задачи, проблемы. Действия, работы, стадии, функции, состояния. Переменные. Характеристики и критерии оценки качества процессов: безотказность, оперативность, точность, восстанавливаемость, готовность.

Тема 12. Организационное проектирование

Значение и задачи организационного проектирования. Основные методологические принципы. Методы проектирования структур. Назначение, виды и содержание организационных проектов. Организационные документы. Цели, задачи и этапы проектирования организаций. Задание и исходные данные на проектирование. Предпроектное обследование: предварительное и детальное. Вред неправильной организации. Эффективность проектов. Организационная политика и развитие. Реорганизация: этапы и методы. Организация слияния компаний. Эффективность организационных изменений.

Тема 13. Субъекты управленческой деятельности

Организаторские задачи и организационные проблемы. Организаторы - творцы и организаторы - исполнители. Организация абстрактных и реальных систем. Организация и формирование социальных отношений. Субъект управления как субъект организаторской деятельности (политик, предприниматель, инженер, администратор). Различия в организации управления объектами разного целевого назначения и на разных уровнях иерархии. Роль менеджера. Организаторские и личные качества, необходимые менеджеру. Имидж.

Учебно-методические материалы, используемые для реализации курса

а) основная литература

1. Дафт Р. Теория организации. – М.: Юнити-Дана, 2009
2. Дульщикова Ю.С. Теория организации. – М.: РАГС, 2009
3. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. – М.: КноРус, 2010
4. Лапыгин Ю.Н. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2010
5. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. – М.: Юрайт, 2013
6. Мильнер Б.З. Теория организации. Учебник. – М.: Инфра-М, 2010
7. Шеметов П.В., Петухова С.В. Теория организации. – М.: Омега-Л, 2010

б) дополнительная литература

8. Барков С.А. Теория организации (институциональный подход). – М.: КДУ, 2009
9. Веснин В.Р. Теория организации в схемах. – М.: Проспект, 2011
10. Дафт Р. Теория и практика организации. – М.: Прайм-Еврознак, 2009
11. Долгов А.И. Теория организации. – М.: Флинта, МПСИ, 2008
12. Истомин Е.П., Соколов А.Г. Теория организации. Системный подход. – М.: Андреевский издательский дом, 2009
13. Кошелев А.Н. Теория организации. Краткий курс. – М.: Окей-книга, 2009
14. Теория систем и системный анализ в управлении организациями. Справочник. – М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2009
15. Третьякова Е.П. Теория организации. – М.: КноРус, 2009
16. Яськов Е.Ф. Теория организации. – М.: Юнити-Дана, 2010

Периодические издания и интернет-источники

17. Журналы «Директор», «Карьера», «Персонал», «Управление персоналом», «Свой бизнес», «Новости менеджмента», «Секрет фирмы», «Управление компанией», «Менеджмент в России и зарубежом».
18. www.euromanagement.ru
19. www.iteam.ru - Портал Iteam – Технология корпоративного управления
20. <http://www/e-executive.ru> - сайт Сообщества менеджеров
21. <http://www.hrm.ru> – Кадровый менеджмент
22. <http://www.imicor.ru> - Консалтинговая компания «Имикор»
23. <http://www.ancor.ru> - Консалтинговая компания «АНКОР»
24. <http://www.shl.ru> – Консалтинговая компания SHL
25. <http://www.top-personnel.ru> – Журнал «Управление персоналом»

в) программное обеспечение

Microsoft Office 2007, Mentor

г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. <http://lib.rudn.ru/> - сайт библиотеки РУДН

Разделы:

1. Электронный каталог – база книг и периодики в фонде библиотеки РУДН.

2. Электронные ресурсы – в том числе Лицензированные ресурсы УНИБЦ (НБ):
Университетская библиотека ONLINE, LexisNexis, SPRINGER, Вестник РУДН,
Columbia International Affairs Online (CIAO), East View, eLibrary.ru, Grebennikon,
Library PressDisplay, Polpred.com, SwetsWise, Swets Wise online content, University of
Chicago Press Journals, Книги издательства «Альпина Паблишерз»,
BIBLIOPHIKA, Электронная библиотека диссертаций РГБ
2. поисковые системы - www.yandex.ru, www.google.ru, www.rambler.ru

Темы курсовых и творческих работ

1. Система наук об организации
2. Общие характеристики и признаки организации
3. Системный подход в теории организации
4. Типология и классификация экономических организаций
5. Основные организационно-правовые формы предприятий
6. Организация управления производством производственно-хозяйственных организаций
7. Системно-кибернетический подход и информация в теории организации
8. Основные типы самоорганизующихся систем
9. Основные законы организации
10. Особенности социальных систем
11. Принципы динамической организации
12. Предмет, метод и функции теории организации
13. Организаторская мысль и теория организации
14. Системный, интеграционный и ситуационный подходы в теории организации
15. Система законов функционирования организации
16. Организация как система управленческих процессов
17. Координация деятельности организации
18. Методология проектирования организационных систем
19. Принципы построения и анализ организационной структуры

Задания для самостоятельного выполнения

Ситуация для обсуждения №1

Управление в компании «IBM»

Основанная в 1911 году компания IBM в наши дни является одной из крупнейших в мире промышленных корпораций по производству компьютеров и конторского оборудования. В ее системе управления воплощаются новейшие достижения западной управленческой школы. Концепция менеджмента в IBM опирается, прежде всего, на гуманистическую традицию западной управленческой мысли. Не так-то просто разрешить противоречие между централизованным управлением фирмой и курсом на предоставление максимальной автономии составляющим ее людям. Однако в ней, как и в других «образцовых» компаниях, данное противоречие преодолевается благодаря той последовательности, с которой здесь осуществляется основополагающий принцип ориентации на человека.

В повседневной деятельности компании большое внимание уделяется вопросам долгосрочного стратегического планирования. Мощная научно-производственная база фирмы, а также прочные позиции, завоёванные на внутреннем и международном рынках средств электронной вычислительной техники позволяли центральному правлению фирмы осуществлять долгосрочное планирование сроком на 10 лет и более. Необходимость такого планирования объяснялась тем, что при способности разработать в сжатые сроки наукоёмкую товарную продукцию (на что обычно затрачивалось около 3-х лет) фирма часто была не в состоянии подготовить в такие же сроки новые производственные мощности и необходимую технологию для серийного производства этой продукции. Организацию планирования на фирме можно было охарактеризовать как взаимосвязанный процесс определения целей, разработке общей стратегии и выработке конкретных планов производственных отделений, включая планы научно-исследовательских учреждений. Важнейшим планом, охватывающим основные общефирменные подразделения, считался пятилетний стратегический план. Составление этого плана начиналось в структурных подразделениях фирмы, где выполнялась основная часть плановой работы. Высшая администрация сохраняла за собой право контроля и утверждения планов отделений и осуществляла значительную работу по их анализу и корректированию.

Разрабатываемые планы, как правило, являлись достаточно гибкими и предусматривали возможные отклонения в случае изменения обстоятельств. Для каждого из производственных отделений в качестве целей на определённый период (до нескольких лет) финансировались контрольные показатели валового и чистого дохода. Производственные отделения фирмы, организованные преимущественно по товарному (продуктовому) признаку, разрабатывали планы в пределах своей номенклатуры по улучшению эффективности пользования ресурсов в условиях

меняющейся конъюнктуры рынка. При этом отделения особое внимание уделяли планированию прибыли, объёмов реализации продукции, объёмов производственных затрат, а также затрат на сбыт и услуги предоставляемые потребителям.

Составлением общефирменных стратегических планов непосредственно занимались специальные группы планирования, функционировавшие при совете директоров фирмы. В работе над общефирменными планами основное внимание уделялось определению целей и задач фирмы, изысканию новых возможностей распределения рынков, а также использованию последних достижений науки управления. Однако с ускорением научно-технического прогресса сложная структура гигантской фирмы IBM всё более затрудняла осуществление вертикального контроля за финансовой деятельностью отделений. При динамично меняющейся конъюнктуре рынка филиалы оказывались, как правило, неспособными на адекватное реагирование из-за централизованного бюрократического управления.

Практика тщательной проверки схем расходов нижестоящих организаций фирмы также вела к неоправданному затягиванию принятия важных решений. Особо скрупулёзно руководство фирмы изучало сметы планируемых расходов на НИОКР в области новой техники. Определённые (часто весьма значительные) суммы выделялись на бесперспективные НИОКР, так как высшее руководство по причине чрезмерной централизации принятия решений часто не располагали реальными данными, позволяющими им определить степень необходимости финансирования того или иного исследования. Сейчас общефирменные научно-исследовательские центры, возглавляемые вице-президентом по НИОКР, ведут перспективные научные исследования, включающие фундаментальный научный поиск и прикладные работы. В этих центрах сосредоточены службы планирования и контроля научных проектов и программ. Вице-президент по НИОКР координирует исследования и разработку в отделениях, сохраняет приемлемый уровень дублирования, решает вопросы перемещения научных кадров. Руководители научных лабораторий, входящих в отделения фирмы, имеют двойное (матричное) подчинение: по вертикали - вице-президент по НИОКР (функциональное), по горизонтали - руководству отделения фирмы (проектное). При матричной структуре управления НИОКР руководитель проекта избавлен от необходимости контролировать все вовлекаемые в проект материально-технические и кадровые ресурсы. Также матричная структура позволяет свести к минимуму дублирование в кадровом составе научно-исследовательского персонала. Но есть и некоторые недостатки: отсутствие у руководителя проекта возможности выбора исполнителей и ограниченные полномочия по отношению к персоналу. Для их преодоления руководители фирмы давно используют практику формирования временных проектных групп, призванных комплексно решать конкретные проблемы. Для преодоления информационных барьеров и осуществления более современных разработок по инициативе лаборатории и завода-изготовителя был создан координационный орган, призванный обеспечить при создании новой продукции единый концептуальный подход.

За всю свою историю существования компания более двадцати раз реорганизовывала свою структуру. В настоящий момент в рамках этой структуры Совет директоров и Совет по управлению через Центральное правление осуществляют общее руководство. При этом Центральное правление является административным и координационным центром фирмы, занимается решением вопросов, связанных с планированием производства и научно-исследовательских работ, распределением правительственных и частных заказов, финансами, сбытом продукции в США и за рубежом, оформлением патентов и лицензионных договоров, организацией информационного обслуживания, комплектованием кадров и их подготовкой. Для осуществления этих управленческих функций в Центральном правлении создавались соответствующие отделы. Как правило, входившие в IBM предприятия и научно-исследовательские лаборатории были объединены в производственные отделения, которые в свою очередь составляли группы отделений. Руководство групп непосредственно подчинялось центральным органам управления фирмы. Выделение групп и отделений осуществлялось в зависимости от специализации по выпуску того или иного вида продукции.

Как уже отмечалось ранее, на протяжении всей истории фирмы прослеживается усиленная ориентация на человека. Она включает:

- политику гарантированной занятости в периоды экономического спада, демократическую форму общения всех работников фирмы независимо от должности, огромный размах профессиональной учёбы (даже тогда, когда повышение квалификации не было нормой в других компаниях);

- использование дистанционного метода работы, который в первую очередь затронул ту часть персонала, которая по роду своей деятельности вынуждена довольно часто работать за пределами помещения фирмы;

- предоставление сотрудникам фирмы возможности использовать так называемый гибкий рабочий день, который предоставляется руководителям всех уровней;

- предоставление сотрудникам фирмы право работать на дому (этим правом воспользовались 25 тысяч человек, рабочие места которых были оборудованы домашними терминалами);

- проведение мероприятий по уходу за детьми сотрудников фирмы;

- выделение сотрудникам из средств фирмы до 50 тысяч долларов на лечение их детей с физическими недостатками или психическими отклонениями;

- предоставление помощи семьям при перемене местожительства;

- предоставление сотрудникам предпенсионного отпуска сроком до одного года, психологическая подготовка персонала перед уходом на пенсию;

- для реализации принципа предоставления равных возможностей как мужчинам, так и женщинам активно осуществляется ряд программ, позволяющий женщинам продолжать работу после рождения детей.

Компания IBM достигла существующих огромных размеров — и достигла их так быстро — благодаря своей неутолимой жажде быть лучшей из лучших. В этом и

состоит ее секретное оружие. Разумеется, IBM делает полезные изделия, но что действительно привлекает и питает привязанность к ней со стороны способных людей, так это ее стремление к совершенству. В компанию идут честолюбивые молодые люди, чьи замыслы по своим масштабам сравнимы с замыслами IBM. Приток новых талантов сохраняет компанию молодой, полной жизни и подвижной. Но возраст не является решающим фактором, поскольку почти все сотрудники IBM всю свою профессиональную карьеру связывают с компанией, оставаясь в ней до выхода на пенсию.

Задания:

1. Какие основные принципы управления по А. Файолу вы обнаружили в данной ситуации? Раскройте их содержание, подтвердив свой ответ примерами.
2. Назовите элементы идеальной (позитивной) бюрократии в деятельности компании «IBM».

Ситуация для обсуждения № 2

Хилтон: сквозь тернии к звездам¹

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов - огромные конференц- и банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях.

В сентябре 1987 г. британская компания Ладброк приобретает Хилтон Интернэшнл и становится оператором более чем 90 гостиниц в 44 странах. В момент сделки Хилтон славилась консервативной культурой обслуживания в сфере конгрессного бизнеса. Но ожидаемая конкуренция на международной арене с другими крупными цепями, такими, как Шератон, Хаятт, Мариотт и Интерконтиненталь, а особенно изменение спроса со стороны клиентов во всем мире бросали новый вызов. И Ладброк разработала программу исследования на ключевых рынках — в США, Великобритании, Германии, Австралии и Японии. Имя Хилтон имело сильное значение при выборе отеля и примерно треть путешественников свой выбор останавливали на нем именно из-за торгового знака Хилтон и его репутации.

Хилтон занял первое место в таких ключевых сферах имиджа, как престиж, бизнес-ориентация и эффективность, но и также он был определен как недружеский и малотрадиционалистский, с оттенком самодовольства. Опрос работников компании, проведенный по всему миру путем письменного опроса, также показал: Хилтон Интернэшнл должна стать клиентно-ориентированной; нужно увеличить тренинг персонала; персонал должен заново утвердиться.

Новая система управления откликнулась на эти требования и разработала клиентно-ориентированную программу коммуникаций. Была пущена в ход

¹ Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом.

глобальная кампания продвижения «Бери меня в Хилтон», которая означала, что Хилтон является естественным и подходящим выбором для закаленных, проницательных путешественников во всем мире.

Эти изменения сопровождалось внутренним развитием. Среди высшего руководства внушалась мысль, что удовлетворение потребностей гостей зависит от акцентирования отдельного работника на культуре управления как главного барьера в деле достижения целей удовлетворения гостей. Исходя из этого, Хилтон Интернэшнл разработала стратегию по обслуживанию своих японских клиентов, отражающую утонченные формы ориентации продукта на клиента.

Количество японских гостей в отелях Хилтон Интернэшнл по всему миру росло быстрыми темпами и удвоилось с 1988 г., составляя 21% общего объема гостей компании. Повторное удвоение японских гостей прогнозировалось в 1995 г. Однако японцы меньше путешествуют, чем другие национальности, из-за культурного различия. Это послужило причиной принятия решения создания торгового знака, который смог бы удовлетворять специфичные потребности и деловых японских путешественников, и отдыхающих японцев.

Кульминацией исследований, проведенных компанией Хилтон, стала разработка так называемого торгового знака «Ва Но Куцуроги», предлагающего комфорт и обслуживание по-японски. Эта концепция включает японоговорящий персонал; предлагает отдельные персональные депозитные ячейки; информацию об отеле, меню, список вин, инструкцию по безопасности на японском языке; восточные продукты, предпочтительно японской кухни; японское чаепитие с предложением зеленого чая; разные другие атрибуты, такие, как домашние тапочки, халат для купания и японские газеты. Эмблемой торгового знака послужила японская национальная эмблема — журавль Цуру. Целью всего этого служит привлечение как можно больше японских бизнесменов в отели компании Хилтон.

Инспекции с целью валидации² проводили японские компании в зависимости от месторасположения отелей. Требовалось пятнадцать успешных проверок с повторением каждый год. В этой связи японские компании тесно работают с партнерами, предлагающими свои отели для разработки продукта, удовлетворяющего их сотрудников.

Компании, работая под торговым знаком Хилтон, также разрабатывают другие новые продукты, нацеленные на специфичный рынок: Хилтон Клуб создала детальную централизованную базу данных о гостях. Это обеспечивает специальное обслуживание постоянных клиентов для получения их лояльности; Хилтон Миитинг 2000 является бизнес-обслуживанием, нацеленным на организацию небольших собраний.

В начале 1991 г. Хилтон Интернэшнл повторила часть своих исследований, проведенных на рынках Австралии, Германии и Японии в 1988 г. Результаты этих

² Валидация - подтверждение путем экспертизы и представления объективного доказательства того, что особые требования, предназначенные для конкретного применения, соблюдены.

исследований показали, что на всех трех рынках Хилтон твердо сохраняет свою позицию и репутацию благодаря новой системе рекламы.

Результаты исследований также показали, что компания Ладброк в течение пяти лет не только создала торговый знак вместе с клиентами (их познанием), но и существенно улучшила показатели своей деятельности - загруженность увеличилась на 6% с 1986 по 1991 г. и даже в течение одного 1991 г. достигла уровня загруженности, превышающего уровень 1986 г.; общие поступления в тот же период увеличились на 97%; отношение валовой прибыли к объему продаж увеличилось на 28% в течение этого периода, отражая и экономию издержек, и улучшение привлечения средств с помощью торгового знака Хилтон, валовая прибыль увеличилась на 147% между 1986 и 1991 гг.

Эта программа исследования рынка внесла значительный вклад в решение многих проблем, в то время как успех компании Ладброк во многом зависел от управленческих навыков, интуиции и предпринимательских способностей ее менеджеров.

Задания:

1. Какие элементы организационного потенциала вы обнаружили в данной ситуации?
2. Какая организационная структура является наиболее эффективной для данной компании, учитывая специфику ее деятельности? Аргументируйте свой ответ.

Ситуация для обсуждения № 3

Корпорации Sela продолжает расширяться ...³

Основанная в 1991 году, Корпорация Sela стала одним из признанных лидеров по созданию коллекций одежды в стиле casual. Компания первая реализовала на российском рынке собственную концепцию фирменной розничной торговли, основанную на четком описании всех бизнес-процессов и стандартов. Основателям компании - двоюродным братьям Аркадию Пекаревскому и Борису Остроброду— удалось создать крупнейшую в России одежду сеть в хаосе 1990-х.⁴

Сегодня в московском офисе Sela висит карта Евразии, на которой отмечены 570 магазинов корпорации в 14 странах. Эдуард Остроброд, сын одного из основателей компании и ее нынешний президент, не разрешает ее фотографировать журналистам: такой, самой крупной среди российских сетей, Sela была в 2011 году. И хотя на сайте Sela рядом с улыбающимся Остробродом до сих пор написано, что сеть насчитывает более 500 магазинов, это давно не так. Теперь в ней 435 точек, и по количеству магазинов ее опережают "Глория джинс" (545 магазинов), Ostin (более 500) и "Мэлон фэшн груп" (494).

³ Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом.

Еще несколько лет назад розница Sela на 85% состояла из франчайзинговых магазинов. Однако многие из них были низкорентабельными или даже убыточными. По решению нынешнего президента компании был закрыт каждый третий партнерский магазин и их доля в сети сократилась до 75%. В настоящее время ставка делается на развитие собственной розницы. Подобная стратегия воплощается в жизнь всеми крупными российскими одежными сетями. Например, "Глория джинс" вовсе отказалась от франчайзинговой модели. Это позволяет улучшить стандарты сети. Открывать свои магазины выгоднее: розничная наценка остается у ритейлера, да и продают они больше. Даже сейчас, после масштабной чистки, продажи франчайзинговых магазинов Sela с квадратного метра в среднем на 20% ниже, чем в собственных.

По оценке Esper Group, последние годы выручка Sela держится на одном и том же уровне — около \$200 млн, тогда как рынок ежегодно растет примерно на 10%. А в первом квартале этого года Sela стала расти быстрее конкурентов. Большинство одежных ритейлеров, которых мониторит Esper Group, снизили темпы роста выручки по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Результаты улучшили только Sela и H&M — на 8,1% и на 10,2% соответственно. При этом H&M в 2012 году почти удвоила сеть, а Sela новых магазинов открыла мало.

В 2013 году Остроброд планирует запустить всего 13 точек (стоимость каждой — около \$300 тыс.). Для сравнения: "Глория джинс" в 2012 году открыла 110 магазинов. В стратегии Остроброда новые магазины не единственный драйвер продаж, он верит в Интернет.

"Зареклась еще в Sela-shop.ru что-то заказывать", "Я не советую связываться с подобного рода "сервисом"" — сайты отзывов в Рунете пестрят негативными сообщениями об интернет-магазине Sela. Несмотря на то, что Sela и была первопроходцем среди российских одежных ритейлеров (продавать через интернет она начала в 2007 году), отладить сервис на достойном уровне так и не смогла. Но в конце 2012 года интернет-магазин "перезагрузили": сделали более удобным интерфейс, стали выставлять новые коллекции (до этого продавались в основном старые), сократили время доставки: раньше товар привозили по Москве на четвертый рабочий день после заказа, теперь — на следующий.

Месячная выручка Sela-shop.ru, по расчетам аналитиков «Секрета фирмы», составляет 10 млн руб. при среднем чеке 2,3 тыс. руб. Конверсия, по данным компании, 1%. Это среднерыночный показатель для монобрендовых онлайн-магазинов. Однако, например, у мультибрендового Wildberries, по расчетам тех же самых специалистов, он составляет 4,6%. Остроброд ставит амбициозные цели: через три года продажи через интернет должны достичь 20% всего оборота сети (таких показателей сейчас нет даже у зарубежных одежных ритейлеров). Он рассчитывает, что четверть этого объема будет продаваться через блоги известных людей: все желающие смогут размещать на своих страницах описание товара с кнопкой

⁴ Ситуация составлена на основе: Шамакина К. Как новое поколение топ-менеджеров меняет компанию Sela//Секрет фирмы, №7, 2013

"купить". За это блогеры будут получать процент от продаж, совершенных на их странице.

Техническая платформа для "электронного франчайзинга" сейчас разрабатывается. По замыслу, такой формат должен стать своеобразной заменой закрытым франчайзинговым магазинам: люди из небольших городов, где теперь нет Sela, смогут заказывать ее одежду через Интернет. Технические решения для продаж на сторонних ресурсах в российском e-commerce есть. В таком формате работает, например, гипермаркет Ichiba, который представляет товары 400 российских онлайн-магазинов. Но крупных одежных ритейлеров среди них нет, так что Sela может стать первопроходцем. Другие планы Эдуарда Остроброда - открыть в 2014 году неодежную сеть под брендом Sela. Что там будет продаваться, он пока держит в тайне. Конкуренты полагают, это может быть косметика (в Sela есть косметика под тем же брендом, произведенная в Израиле) или товары для дома. Молодому Остроброду, который три года реформировал отцовский бизнес, явно не терпится запустить собственный стартап.

Задания:

1. Какой этап жизненного цикла организации описан в данной ситуации?
2. Укажите, какие системы из внешней среды организации влияют на развитие компании Sela.
3. Оцените, насколько будет эффективна управленческая стратегия, выбранная нынешним президентом компании. Аргументируйте свой ответ.

Ситуация для обсуждения №4

ОАО Национальная продовольственная группа «Сады Придонья»

В 1997 году завод ОАО Национальной продовольственной группы «Сады Придонья» по переработке плодов и производству соковой продукции был введен в эксплуатацию и с конвейера сошли первые пачки яблочного сока торговой марки «Сады Придонья».

В течение последующих лет компания активно росла и развивалась:

- общая площадь садов выросла в 30 раз – до 7000 га;
- количество сельскохозяйственных филиалов увеличилось с 1-го до 11-ти;
- направления сельскохозяйственного производства дополнили овощеводство, производство зерновых;
- мощности по переработке плодов на сок выросли на 50%;
- расширены возможности перерабатывающего комплекса: в 2007 году введен в эксплуатацию завод по переработке фруктов/овощей на пюре;
- многократно увеличены производственные мощности. Объемы производства готовой продукции – соков и детского питания – выросли более чем в 400 раз;

В настоящее время эта продовольственная группа объединяет предприятия, задействованные в общей производственной цепочке:

- сортоиспытательная работа
- производство саженцев
- производство плодов и овощей
- переработка плодов , производство концентрированных соков
- переработка плодов и овощей на пюре
- производство готовой продукции: соков, нектаров, детского питания для детей раннего возраста, злаковых коктейлей.

Сегодня ассортимент продукции превысил 200 наименований продукции (включая детское питание) четырех торговых марок – «Сады Придонья», «Золотая Русь», «Мой», «Спелёнок». Значительно удалось расширить рынок сбыта: изначально представленная исключительно в Волгоградской области, в настоящий момент продукция компании продается во всех регионах РФ, а также странах ближнего зарубежья. Несмотря на то, что компания является самым крупным в России производителем свежих яблок, и занимает (по данным волгоградского департамента потребительского рынка) 60% сокового рынка области, в национальном масштабе может похвастаться долей лишь в 1,2% и оборотом в 1 млрд. руб.

Компания «Сады Придонья» вносит свой вклад в здоровье россиян, предлагая потребителям фрукты и овощи, соки, нектары, детское питание, детскую воду, соответствующие самому высокому стандарту качества — «Качество из первых рук!».

Основой политики НПП «Сады Придонья» является ориентация на потребителя, максимальное удовлетворение его запросов, независимо от возраста, достатка и социального статуса, обеспечение его качественными, безопасными и полезными для здоровья пищевыми продуктами.

Деятельность компании строится на следующих принципах:

- поддержание системы менеджмента качества, соответствующей требованиям стандарта МС ИСО 9001:2008/ ГОСТ Р ИСО 9001-2008, соблюдение требований системы менеджмента качества ОАО «НПП «Сады Придонья»;
- постоянное улучшение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- соблюдение законодательных и нормативных требований по безопасности продукции;
- расширение ассортимента продукции на основе маркетинговых исследований;
- увеличение объёмов производства за счёт наращивания производственных мощностей;
- расширение рынка сбыта продукции посредством совершенствования структуры продаж и установления долговременных связей с постоянными потребителями на основе взаимовыгодного сотрудничества;
- выбор надёжных поставщиков качественного сырья и материалов;

- совершенствование технологий на основе партнёрства с лучшими отечественными и зарубежными поставщиками оборудования;
- внедрение инновационных разработок в сфере упаковки продукции;
- воспитание амбициозной, трудоспособной, компетентной команды единомышленников.

«Сады Придонья» продолжают расти и развиваться, совершенствуя уникальную компетенцию производителя продукции высочайшего стандарта качества. В ближайшем будущем, генеральный директор компании А. Самохин, намерен опередить на рынке соков таких признанных лидеров, как «Нидан» и «Вимм-Билль-Данн».

Задания:

1. Сформулируйте глобальную цель и цели функционирования ОАО НПП «Сады Придонья» как организации.
2. Опишите миссию ОАО НПП «Сады Придонья» как организации

Ситуация для обсуждения №5

Открытое акционерное общество «Вимм-Билль-Данн Продукты питания».

О компании

ОАО "Вимм-Билль-Данн продукты питания" создана в 1992 году. Название компании происходит от "Уимблдон". Впрочем, Сергей Пластинин эту версию опровергает. Зверёк в поварском колпаке, изображённый на товарном знаке «Вимм-Билль-Данна», по словам его создателя, художника Андрея Сечина, не имел реального прототипа, но воспринял ряд черт его любимого миттельшнауцера.

Сейчас компания "Вимм-Билль-Данн" контролирует около 33% рынка молочных продуктов в денежном выражении, занимая лидерские позиции на этом рынке (согласно исследованию ACNielsen). Ей принадлежит 36 производственных предприятий, выпускающих молочные продукты, соки и минеральную воду, а также центры продаж более чем в 25 городах России и странах СНГ. Она владеет такими известными торговыми марками как «J7», «100 % Gold Premium», «Любимый сад», «Домик в деревне», «Весёлый молочник», «Агуша» и т. п. (всего свыше 1 000 наименований молочной продукции и более 150 наименований соков, фруктовых нектаров, негазированных напитков).

Вехи истории

В 1992 «Вимм-Билль-Данн» впервые в России выпустил соки в пакетах. Импортных соков в современной упаковке в продаже практически не было. В магазинах попадался, причем довольно редко, отечественный товар в трехлитровых стеклянных банках с пыльными жестяными крышками. Поэтому таким событием стало появление в Москве первых соков в ярких разноцветных пакетах с «иностранной» надписью «Вимм-Билль-Данн». Соки были разлиты на арендованной

специально для этого технологической линии Лианозовского молочного комбината. Арендовали ее вовсе не иностранцы, а только что созданная российская компания, состоявшая из пяти человек. «Иностранное» название выбрали потому, что отечественный товар в то время не пользовался доверием у потребителей.

В 1998 году компания первая в мире начинает индустриальное производство ягодных морсов по старинным русским рецептам. Бренд «Чудо-ягода» до сих пор остается уникальным, ведь только эти морсы делаются из свежих ягод.

В том же году «Вимм-Билль-Данн» перешагнул границы Московского региона, приобретя комбинат «Сибирское молоко» в Новосибирске. Это стало началом стремительной региональной экспансии ВБД. В течение нескольких лет были приобретены молочные заводы в Нижнем Новгороде, Владивостоке, Уфе, Краснодарском крае.

В 1999 компания «ВБД» начала реализацию программы «Молочные реки», в рамках которой на выгодных условиях предоставляла в лизинг фермерским хозяйствам современное доильное и холодильное оборудование, обеспечивая свои молочные заводы сырым молоком высокого качества.

Особо знаменательным для компании стал 2001 год. На российском рынке появляется первый отечественный бренд молочного детского питания «Агуша», разработанной ОАО «ВБД». Произошли перемены и в управлении самой компанией. Так, например, была сформирована управляющая компания ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания». В ее задачи входит руководство предприятиями, контроль над их работой, определение стратегических направлений их деятельности.

Кроме того, компания получила международный сертификат соответствия стандарту British Retailer Consortium (BRC), который признается всеми торговыми сетями в странах ЕС.

2006 год стал временем организационных изменений для компании. Так, менеджмент ВБД был усилен топ-менеджерами из Coca-Cola и «Лебедянского»: компанию возглавил Тони Майер, в подразделение "Напитки" пришел Сильвио Попович, а коммерческим директором стал Леонид Юшин из «Лебедянского». Кроме того, компания реструктурировала систему управления, выделив направления "Напитки", "Молоко" и "Детское питание", что позволило улучшить управляемость и достигнуть экономии на издержках.

Сейчас внимание ВБД смещается в сегмент высокомаржинальных молочных продуктов и детского питания, имеющий высокий потенциал роста. Главным риском для компании, является резкий рост цен на сырье (в частности, на молоко).

Ценности, видение и философия компании

Компания видит свою ответственность в том, чтобы «постоянно улучшать все сферы жизни в мире, где мы работаем — социальную, экономическую, экологическую, — с тем, чтобы завтрашний день был лучше сегодняшнего».

Видение — фокусироваться на разумном использовании ресурсов окружающей среды, на действиях, приносящих пользу обществу, а также на

обязательстве по увеличению доходов акционеров, что позволит сделать компанию по-настоящему стабильной и устойчивой на рынке.

Ценности и философия - стремление быть социально ответственной компанией и заботиться об охране окружающей среды. Они лежат в основе всех решений, которые ВБД принимает.

Обязательства - обеспечивать стабильный рост силами людей, наделенных полномочиями, принимающих ответственность за свои действия и создающих атмосферу доверия. Это означает, что:

ВБД выполняет свои обязательства, следуя шести основным принципам.

1. Заботиться о своих клиентах, потребителях и мире, в котором компания существует.
2. Продавать только ту продукцию, которой компания может гордиться.
3. Говорить открыто и честно.
4. Сбалансировать краткосрочные и долгосрочные планы.
5. Максимально использовать преимущества индивидуальных различий и вклада каждого.
6. Уважать других и преуспевать вместе.

Стабильный рост является основой мотивации и лучшей оценкой успеха компании. Её стремление к стабильному росту вдохновляет на инновации помогает понять, как действия сегодня могут стать основой успеха в будущем, позволяет развивать людей и повышать эффективность работы компании. Стабильный рост помогает расставлять приоритеты таким образом, чтобы было возможно добиваться целей и делать этот мир лучше.

Задания:

1. Дайте общую характеристику окружающей среды данной организации:
 - a) определите сектора, относящиеся к оперативной среде
 - b) выделите сектора, образующие общую среду
 - c) используя матрицу неопределенности окружающей среды организации, выявите ее степень сложности и уровень изменчивости
2. Разработайте вероятностную схему организационного реагирования на неопределенность окружающей среды для конкретного предприятия.
3. Порекомендуйте организационные стратегии для контроля над внешним окружением организации (с указанием способа(-ов) их реализации).

Ситуация для обсуждения №6

ОАО «Концерн Калашников»: быть или не быть?»⁵

⁵Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом.

Ситуация для обсуждения подготовлена на основе статьи: Петров Ю. Калашный ряд//Секрет фирмы, 2013, №11.

Ижевский машиностроительный завод, выпускающий автоматы Калашникова, еще год назад был на грани разорения. Однако летом 2013 года госкорпорация "Ростехнологии" переименовало ОАО «НПО «Ижмаш» в концерн «Калашников» и присоединили к нему более благополучного конкурента - Ижевский механический завод. Оружейный дуэт надеется возродить славу "калашей".

Ижевский машиностроительный завод ("Ижмаш") производит автоматы Калашникова различных модификаций, автоматы Никонова, снайперскую винтовку Драгунова (СВД), пистолет-пулемет "Бизон", спортивные и охотничьи винтовки, а также авиационные пушки и снаряды. Главный продукт "Ижмаша", конечно, "калаш" (АК). Он надежен, прост в обращении и дешев. Отпускная цена экспортного "калаша" составляет \$800; самые дешевые американские и европейские аналоги дороже минимум вдвое. АК — наиболее популярное оружие на планете. За все годы в мире было продано около 100 млн единиц разных модификаций АК. Для сравнения: автоматических винтовок М-16 (ближайших конкурентов АК) американской Colt Defense в мире насчитывается 16 млн штук.

Производство "калашей" и ружей очень прибыльно: по экспортным военным автоматам и винтовкам валовая рентабельность у "Ижмаша" достигает 75%, по гражданским спортивным и охотничьим ружьям маржа превышает 40%. Тем не менее, пять последних лет "Ижмаш" работает с убытками и обременен непомерными долгами. Одна из причин - отсутствие госзаказа. Во времена СССР Ижевский машзавод выпускал ежегодно сотни тысяч автоматов Калашникова для армии, а также для стран СЭВ, Африки, Латинской Америки и Ближнего Востока. Рекорд был достигнут в конце 1980-х: 660 тыс. штук в год. В цехах трудились почти 10 тыс. человек (сейчас остались 4,1 тыс.). Но в 1990-е Минобороны практически свернуло закупки стрелкового оружия, и у "Ижмаша" начались трудности. Загрузка производства упала всего до 10%...

Чтобы выжить, "Ижмаш" наладил выпуск гражданского оружия на базе военных образцов, самыми популярными стали охотничьи ружья и карабины "Сайга" на базе АК и карабины "Тигр". В 2006-2007 годах "Ижмаш" поддержали на плаву несколько крупных военных заказов из Ливии, Венесуэлы, Азербайджана и Турции, а также заказы МВД (на МВД до сих пор приходится 80% всего госзаказа "Ижмаша"). Но этих денег едва хватало на содержание огромных производственных мощностей.

В настоящее время концерном ведутся переговоры с руководителями компании Russian Weapons (RWS) о совместной сборке в США карабинов и ружей "Сайга". Потенциальный заказчик на готовую продукцию уже есть - сеть Walmart, которая готова закупать по 200 тыс. штук "Сайги" в год. Рекламным лицом "Калашникова" в США может стать киноактер Стивен Сигал. Параллельно ведутся переговоры о сборке "Сайги" на сербском заводе Zastava. Пошлина за ввоз оружейных комплектов в Сербию составляет всего 7%, в других странах Европы - 30%. Это самый дешевый выход на рынок Европы или США, нежели напрямую из России.

"Ижмаш" последовал примеру болгарского завода "Арсенал", который примерно 10 лет назад начал собирать в Штатах гражданские версии "калашей", а

сегодня входит в пятерку крупнейших производителей охотничьих карабинов в США. Как оказалось, зарабатывать на новых лицензионных производствах вполне реально. Заводы "калашей" строятся в Венесуэле, действуют в Азербайджане и других странах.

В довершении ко всему, в начале октября 2013 года, на открытии международной выставки «Оружие и охота-2013» в Москве, вице-премьер Дмитрий Рогозин заявил о том, что в настоящее время **российские** оружейные производители ведут переговоры с итальянскими фирмами «Беретта» и «Бенелли» о создании совместного предприятия. «Речь идет о возможном создании совместного с концерном "Калашников" производства в сегменте охотничьего и спортивного оружия. Думаю, что если дело пойдет удачно и мы ударим по рукам, то в целом можно ожидать и создания производства, которое будет заниматься тактическим оружием, то есть боевым», – цитирует чиновника агентство ИТАР-ТАСС.

Задание:

1. Какой вид международного стратегического альянса наиболее предпочтителен для ОАО «Концерн Калашников» на современном этапе его развития с целью освоения зарубежных рынков в контексте глобальной конкуренции? Свой ответ поясните.

Ситуация для обсуждения №7

ГК «Автокомпонент» покатали баллон⁶

"Автокомпонент" был основан в 1999 году московским предпринимателем Юрием Беляевым для поставок на ГАЗ комплектующих. В 2005 году "Автокомпонент" арендовал в Нижнем Новгороде у ГАЗа два корпуса на 20 тыс. кв. м, где производились пластиковые детали интерьера и экстерьера "Волги" и "Газели". Вся продукция компании поставлялась на ГАЗ. Беляев понимал риски работы с единственным заказчиком, но найти новых не мог. Требовалась модернизация производства. И "Автокомпонент" в 2006-м открыл новый цех, взяв в лизинг на 30 млн евро современные термопластавтоматы для литья пластмассовых деталей. С 2007-го нижегородцы вели переговоры о создании СП с испанской компанией Ficos, крупнейшим европейским поставщиком зеркал заднего вида. Среди его клиентов Renault, Volkswagen, Ford, Peugeot-Citroen-Mitsubishi. Но испанцы не хотели вкладываться в площадку в России. Тогда же "Автокомпонент" попытался наладить сотрудничество с Volkswagen, но тот работал лишь с теми поставщиками, чьи системы качества были сертифицированы по стандарту ISO 16949 (ISO 9001 для автопрома). У "Автокомпонента" же такого сертификата не было.

Когда в 2009-м. "Волгу" вообще сняли с производства из-за падения спроса, чтобы выжить, компании нужно было срочно привлекать других клиентов.

⁶ Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом.

Ахиллесовой пятой нижегородцев было качество. Если для ГАЗа уровень брака 3-5% поставленной партии комплектующих был привычным, то требования иностранных сборщиков в сотни раз жестче: не более 100 дефектных единиц на 1 млн изделий (0,0001%). "Автокомпонент" заключил договор с Toyota Engineering, отправил специалистов на обучение в Японию и начал внедрять систему Toyota. Сначала кружок качества, где сотрудники обсуждали причины дефектов и искали способы их устранения, был создан на участке сборки приборных панелей для "Газели". Впоследствии опыт растиражировали на остальные участки (сейчас таких кружков на заводе 43). Пресс-формы отремонтировали, чтобы снизить брак при литье. Для повышения качества сборки зеркал на "Автокомпоненте" сделали "защиту от дурака" (рока-уоке) — особый бокс, куда помещают деталь для сборки. Он не дает извлечь эту деталь, если хотя бы один винт остался незавинченным. "Автокомпонент" отказался от поставщиков, к которым были претензии по срокам и качеству поставляемых материалов и деталей (таковых оказалась почти половина из 100). Одновременно компания стала четче планировать закупки, из-за чего складские запасы сократились в пять раз.

Экономический эффект от внедрения данной системы на "Автокомпоненте" к концу 2009 года составил 500 млн руб. Компания получила нужные сертификаты для работы с зарубежными автопроизводителями. Кроме того, отчаявшись создать СП с Ficos, нижегородцы подписали с испанцами лицензионное соглашение, по которому те передавали свои технологии в обмен на 3% с будущих продаж. К 2010 году, говорят на "Автокомпоненте", уровень брака на сборке снизился в пять раз, с 2159 до 462 ppm. Но это все равно оказалось много. Помогло то, что иностранные автогиганты стали терпимее. Они знали, что в начале 2011-го вступит в силу новое постановление правительства РФ о режиме промсборки, которое требовало от сборщиков увеличить долю локализованных компонентов до 70%. Доверить российским поставщикам производство двигателей иностранцы были не готовы, другое дело — простые детали вроде зеркал или обшивки салона.

В конце 2009 года "Автокомпонент" побился в поставщики зеркал для "Фольксвагена" и "Автофрамоса" (завод Renault). Также он стал поставщиком второго уровня для иностранных производителей комплектующих, таких как Magna, Valeo, Faurecia и Visteon. Однако главным спасителем предприятия стал опять-таки АвтоВАЗ.

"Семь лет мы потратили на то, чтобы снизить зависимость от ГАЗа, и это удалось", — говорит генеральный директор Ершов. Однако, несмотря на то, что уже сейчас "Автокомпонент" занимает 50% рынка автомобильных зеркал и 20% рынка приборных панелей, в долгосрочной перспективе потенциал роста для компании почти исчерпан: рынок достиг стадии насыщения, и его темпы роста снизятся до 3-5% в год. Поэтому два последних года "Автокомпонент" вновь пытается диверсифицировать бизнес.

Однажды на одной из выставок Юрий Беляев увидел пластиковые газовые баллоны. Продукт подходил нижегородцам идеально: и пластиковый, и высокомаржинальный (25% против 10-15% в автопроме), и с большим рыночным потенциалом: в России ежегодно продается почти 700 тыс. новых железных баллонов примерно на 1 млрд руб. А в мире давно выпускаются пластиковые баллоны, неизвестные российскому потребителю. Они не взрываются, вдвое легче железных. Но и стоят в три-четыре раза больше. Например, цена пластикового баллона на 33,5 л в Москве — в среднем 5,5 тыс. руб., железного на 50 л — 1,8 тыс. руб. Оценив все аргументы «за» и «против», "Автокомпонент" нашел западного партнера — норвежскую фирму Hexagon, крупнейшего мирового производителя композитных баллонов, и создал в Нижнем Новгороде СП — компанию "Ругазко". Год "Ругазко" тренировалась на продажах в России норвежских баллонов и нашла за это время около 40 партнеров. В мае 2013-го она начала делать аналогичные баллоны в Нижнем Новгороде. В России никто бытовых пластиковых баллонов не производит, уверяет генеральный директор "Ругазко" Дмитрий Коржив. Мощность нового производства — 200 тыс. штук в год.

Сегодня баллоны "Ругазко" покупают продвинутые частники, а также бригады, которые занимаются строительством элитных коттеджей, что составляет только 10% рынка газовых баллонов. Остальные 90% — баллоны высокого давления, которые используются в автомобилях и для транспортировки и хранения газов. Но чтобы зайти на него с пластиковыми баллонами, нужна поддержка государства и "Газпрома". В начале 2012-го Ю. Беляев представил проект "Безопасный газ" Владимиру Путину на заседании Агентства стратегических инициатив, где ратовал за ужесточение ГОСТов на баллоны. Путину баллоны понравились. А через год Дмитрий Медведев подписал постановление правительства о переводе 50% общественного транспорта на безопасные виды топлива. Это означает, что в перспективе объем рынка баллонов составит \$1 млрд в год. Так в жизни "Автокомпонента" опять появился ГАЗ. Но уже с маленькой буквы.

Задания:

1. Какие организационные стратегии для контроля над внешним окружением выбрала организация, и каковы были способы их достижения?
2. Какие виды организационных изменений (радикальные или инкрементальные) произошли в организации в процессе адаптации фирмы к изменениям окружающей среды?
3. Какова стратегическая роль инноваций и изменений в конкурентоспособности компании? Свой ответ поясните.

Глоссарий

Адаптация – форма развития организации, обеспечивающая сохранение основных ее функций путем приспособления к условиям внешней среды.

Ароморфоз – направленная прогрессивная форма эволюции, при которой происходят существенные изменения в организации и функционировании видов, способствующие лучшему приспособлению к условиям среды.

Бифуркация – состояние в процессе организационных изменений, не имеющее однозначно предсказуемой тенденции развития.

Виртуальная организация – 1) организация, в которой структура утрачивает системообразующий статус; 2) организация, существующая в информационной среде и являющаяся ее частью.

Генезис – исследование процесса возникновения, становления и развития.

Гетерогенный – разнородный по составу или происхождению.

Гибкие производственные системы – 1) упорядоченная совокупность средств труда, обеспечивающих в условиях мелкосерийного производства автоматизацию технологических операций и автоматизацию перестройки на новую продукцию в пределах физических возможностей системы, а также оптимальное управление технологическими операциями с целью повышения потребительских свойств выпускаемой продукции за счет ее своевременного обновления; 2) физическое воплощение, предметное выражение гибкого автоматизированного производств.

Гибкость – способность системы, подвергнутой определенному воздействию, нормативно или адаптивно изменять свое состояние и (или) поведение в пределах, обусловленных критическими значениями параметров системы.

Глобалистика – учение о глобальных природных и общественных проблемах современности, возникающих в результате объективного развития общества и создающих угрозу всему человечеству, для своего решения требуют объединения усилий всего мирового сообщества.

Гомеостаз (гомеостазис) – свойство системы обеспечивать постоянство обмена вещества и энергии, способность удерживать характеристики системы в пределах, допустимых для ее существования.

Гомогенный – однородный по своему составу.

Дезингрессия – разрыв (прекращение) связей элемента с организацией, при котором элемент теряет качественные свойства выполнения общих с нею функций.

Декомпозиция – расчленение организации на более простые части – элементы.

Департаментализация – выделение по каким-либо признакам структурных подразделений организаций.

Динамические Системы – системы, состояние которых изменяется во времени.

Диссипация – переход энергии упорядоченного движения в энергию хаотического движения.

Диссипативные структуры – организации, стихийно, самопроизвольно (спонтанно) возникающие из хаоса при достаточности потока рассеянной энергии и вещества в пространстве. Распадаются при недостаточности потока рассеянной энергии.

Диссипация энергии – постоянный поток рассеянной энергии во вселенной, разрушение упорядоченности и качества энергии в ее атомах, системах.

Дихотомия – последовательное деление целого на две части, Затем каждой части снова на две.

Закон – 1) способ выражения устойчивости связей и отношений между предметами и явлениями, а также в устойчивости структуры организации самих этих предметов и явлений; 2) отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении; 3) выражение существенной необходимой связи явлений, внутренней связи между причиной и следствием; 4) необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе.

Закрытые системы – системы, не имеющие вещественного, информационного и энергетического обмена с внешней средой.

Звено – элемент структуры, представляющий первичную часть или подразделение организации.

Звено управления – структурное подразделение или должностное лицо, выполняющее функцию управления.

Иерархическая система – система с многоуровневой структурой, элементы которой расположены по уровням в порядке от высшего к низшему, т.е. в порядке подчинения.

Ингрессивность – постепенное формирование организацией новых качеств ее составляющих.

Ингрессия – превращение элемента, конъюнктивировавшего в организацию, в органически составляющую ее часть.

Институт – определенная организация общественной деятельности и социальных отношения, воплощающая в себе нормы экономической, политической, правовой, нравственной и т.д. жизни общества, а также социальные правила жизнедеятельности людей, традиции.

Институционализация – учреждение каких-либо новых институтов; правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений.

Кибернетика – искусство управления, наука об общих законах получения, хранения, передачи и преобразования информации в сложных управляющих системах произвольной природы (технических, социальных, биологических и т.д.).

Когерентные процессы – согласованные по времени, пространству или по закону различные организационные процессы.

Комбинаторность – потенциал, ресурс возможных способов соединения.

Коммуникация – 1) обмен информацией, связь, акт общения; 2) канал связи; 3) форма связи.

Композиционность – возможность построения адекватной организации путем целенаправленного составления из элементов.

Конъюгированность – способность к внутреннему обмену и объединению качеств элементов и организаций.

Контур управления – замкнутая цепь; субъект управления, управляющее воздействие (прямая связь), объект управления, обратная связь, субъект управления.

Координация – процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач.

Культура – совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеческим обществом и характеризующих определенный уровень развития общества.

Онтогенез – отражение существования организации стадиями возникновения, становления, развития, стагнации, распада и ликвидации.

Организация естественная – организация, самопроизвольно возникающая в различных формах движения материи.

Организационно- управленческая структура – совокупность вертикальных и горизонтальных связей, обеспечивающих упорядоченность, скоординированность и регулируемость деятельности, ее ориентацию в определенном направлении.

Организационные отношения – взаимодействие или противодействие между элементами организации внутри и вне ее при создании, функционировании, развитии и разрушении организации.

Парадигма – 1) строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности; 2) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе.

Проектная структура – временная организация, создаваемая для решения конкретных комплексных задач (разработки проекта и его реализации).

Проектное управление – управление важными видами деятельности в организации, требующими постоянного руководства в условиях ограничения затрат, сроков и качества работ.

Релевантная среда – внешняя среда организации, в которой ресурсные, энергетические, социальные и другие условия заметно и благоприятно содействуют ее развитию и выполнению функций.

Саморегулирование – способность организации самостоятельно сохранять свои параметры без воздействия извне и устранять отклонения, возникающие в ней.

Связь – отношения между элементами системы.

Синергетика – наука о совместном кооперативном взаимодействии в процессе самоорганизации.

Синергизм – научное направление, явление в научной общественной жизни, основанное на представлениях о саморазвитии систем.

Синергия – вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующийся тем, что это действие сильнее действия каждого компонента в отдельности. Эффект превышения качеств организации над суммой качеств ее составляющих.

Система – целостная совокупность взаимосвязанных элементов.

Системотехника – научно-техническая дисциплина, изучающая проблемы анализа и синтеза систем и проектирования реальных организаций.

Система управления – совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. Предусматривает наличие объекта управления, субъекта управления, а также прямых и обратных связей между ними.

Стохастический – случайный или вероятностный.

Структура – организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами.

Технологическая структура – совокупность связей технологического процесса изготовления продукции, подготовки и обслуживания производства.

Толерантность – устойчивость к внешним воздействиям.

Флуктуации – теория происхождения Вселенной – случайные отклонения от средней нормы в поведении частиц, элементов систем организаций в менее вероятном, а потому в непредсказуемом направлении.

Хаос – 1) беспорядок, бессистемность; 2) область действительности, в которой не представляется возможным решить задачи структурирования.

Целевая группа – форма горизонтального контакта для решения общих проблем подразделения разного профиля.

Эгрессивность – достижение максимального уровня реализации качеств организации.

Экономическая структура – совокупность отношений экономического взаимодействия между элементами организации.

Элемент – неделимая часть системы.

Эмерджентность – 1) несводимость свойств системы к свойствам ее элементов; 2) невыводимость свойств системы из свойств ее элементов. Оперативная мобилизация оперативно новых качеств.

Энтропия – количественная мера неопределенности состояния системы.

Порядок аттестации студентов

Формы контроля

Текущий - на семинарских и практических занятиях. *Промежуточный* - в виде контрольных работ, содержащих открытые и закрытые вопросы.

Итоговый контроль - письменный экзамен в форме теста. *Все виды учебных работ* выполняются точно в сроки, предусмотренные программой обучения. Если студент *без уважительных причин* не выполнил какое-либо из учебных заданий (пропустил контрольную работу, позже положенного срока сдал творческую работу и т.п.), то за данный вид учебной работы баллы ему не начисляются, а подготовленные позже положенного срока работы не оцениваются.

Соответствие систем оценок

(используемых ранее оценок итоговой академической успеваемости, оценок ECTS и балльно-рейтинговой системы оценок текущей успеваемости)

Количество во кредитах	Оценка	Неудовлетворит.		Удовлетворит.		Хорошо	Отлично	
	Оценка ECTS	F(2)	FX (2+)	E(3)	D(3+)	C (4)	B (5)	A (5+)
	Максимальная сумма баллов							
4	100	менее 30	31-50	51-60	61-68	69-85	86-94	95-100

Примерное описание балльно-рейтинговой структуры курса

№	Наименование показателя	Количество оцениваемых единиц	Максимальное количество баллов за единицу оценки	Максимальное количество набранных баллов
1	Работа на занятии	13	0,5	6,5
2	Работа на интерактивном занятии	13	0,5	6,5
3	Индивидуальный доклад с презентацией на семинаре	1	5	5
4	Выполнение домашнего задания (кейс-практикум)	10	3,7	37
5	Групповой творческий проект	1	7	7
6	Рубежная аттестация	1	12	12
7	Итоговая аттестация	1	20	20
8	ОКК	5	0,4	2
Всего (максимально):				100

Российский Университет Дружбы Народов

**Комарова Татьяна Витальевна
Якубова Татьяна Николаевна**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
«ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»
(для студентов экономического факультета,
обучающихся по направлению «Менеджмент» 38.03.02.)**